

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**TERCEIRO SETOR : A IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS  
ESSENCIAIS DOS GESTORES DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM  
FINS LUCRATIVOS**

**REGINA PANCERI**

**FLORIANÓPOLIS, 2001**

**REGINA PANCERI**

**TERCEIRO SETOR : A IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS  
ESSENCIAIS DOS GESTORES DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM  
FINS LUCRATIVOS**

Esta tese foi apresentada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração Ergonomia.

**PROF. NELCI BARROS, DR. ENG.**  
**Orientador**

**FLORIANÓPOLIS, 2001**

**REGINA PANCERI**

**TERCEIRO SETOR : A IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS  
ESSENCIAIS DOS GESTORES DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM  
FINS LUCRATIVOS**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração Ergonomia.

Florianópolis, 10 de dezembro de 2001.

**Professor Ricardo de Miranda Barcia, PhD**  
**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr. Eng.**  
**(Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC - Orientador)**

**Prof. Altair Borgert, Dr.**  
**(Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC - Moderador)**

**Prof. José Francisco Salm, PhD**  
**(Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC)**

**Prof.a. Maria Ester Menegasso, Dra.**  
**(Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC)**

**Prof.a. Rita Cássia da Costa Malheiros, Dra.**  
**(Universidade do Vale do Itajaí/UNIVALLI)**

**Prof. Antônio Elízio Pazeto, Dr.**  
**(Universidade do Sul de Santa Catarina/UNISUL)**

## **DEDICATÓRIA**

Para Alzira e João (in memorian),  
aos meus pais pela vida e confiança sempre depositada.

Para Teli, Mary, Neis, Bene, Kel e Regia,  
minhas irmãs, pelo apoio incondicional.

Para Xande, um amor de amor,  
pelo carinho, afeto, paciência e revitalização de energia constante.

À todas as pessoas (gestores, funcionários, estagiários, parceiros, crianças e adolescentes),  
que fazem e dão vida à IDES/PROMENOR

## **AGRADECIMENTOS**

Há muitos a quem agradecer, pela colaboração e convívio nesta trajetória.

A todos que contribuíram com seu apoio, críticas, estímulo, carinho, amizade e amor.

Àqueles que acreditaram no meu potencial, de concluir esta etapa.

Palavras não são suficientes para exprimir o meu reconhecimento e gratidão.

Peço a Deus, que com sua luz divina, ilumine a vida de cada um, hoje e sempre.

Muito Obrigado!!!

## RESUMO

O presente estudo privilegia as questões pertinentes às competências essenciais dos gestores de organizações do terceiro setor, mais especificamente da Irmandade do Divino Espírito Santo – IDES/PROMENOR. O tema das competências essenciais, bem como do terceiro setor, é relevante em nossos dias. Numa era de intensas transformações, de mudanças de paradigmas, administrar de forma criativa, gerenciar as mudanças e liderar equipes são desafios para todos os gestores e empreendedores e, em especial, para os gestores de organizações sem fins lucrativos. As competências essenciais referem-se às estratégicas, únicas e distintivas, a partir das quais se identifica um diferencial. Neste estudo, parte-se da compreensão, de que as competências são compostas por três dimensões a saber: conhecimentos (informações, procedimentos, fatos e conceitos), habilidades (capacidades, técnicas, talentos, saber fazer) e atitudes (valores, princípios, pontos de vista, opiniões, percepções, comportamento, saber ser). A tese trata desse tema ao discutir a ascensão e a dificuldade de definição do terceiro setor associada à identificação de competências essenciais dos gestores de tais organizações, tendo em vista a falta, nesta área, de referencial específico sobre o assunto. Para o desenvolvimento do tema, além do referencial teórico utilizado, realizou-se um estudo de caso, de tipo exploratório, descritivo e qualitativo, integrado por uma pesquisa documental da organização estudada e uma pesquisa de campo, utilizando a técnica de *Focus Group* e METAPLAN, junto a um grupo de gestores (diretores e coordenadores) e de funcionários da referida instituição, bem como entrevistas semi-estruturadas junto aos parceiros considerados mais representativos da IDES/PROMENOR, com o intuito de identificar as competências essenciais dos gestores desta organização do terceiro setor, a partir da visão dos próprios gestores, dos funcionários e dos parceiros. O resultado e a análise compõem o referido estudo.

## ABSTRACT

The present study privileges the questions pertinent to the essential competencies of the managers from the third sector organizations, more specifically from the Irmandade do Divino Espírito Santo – IDES/ PROMENOR. The theme of the essential competencies, as well as the third sector, is relevant these days. In times of intensive transformation and changes in paradigms, administrating in creative way, managing the changes and guide teams are challenges for all managers and investors, and especially for the managers of the non-profit organizations. The essential competencies refer to the strategic competencies, unique and distinct, from where a differential is identified. In this study, it is assumed that the competencies are made of three dimensions: knowledge (information, procedures, facts and concepts), abilities (skills, techniques, talent, know-how) and attitudes (values, principles, points of view, opinion, perceptions, behavior, approach). The thesis deals with this theme by discussing the ascension and the difficulty of definition of the third sector associated to the identification of the essential competencies of the managers of such organizations, considering the lack of specific referential about the matter in this area. For the theme development, besides the theoretical referential used, a case study was done. This study is the exploratory type, descriptive and qualitative, integrated with a documented research from the organization studied and a field investigation, using the Focus Group technique and METAPLAN, with a managers' group (directors and coordinators) and staff from the referred institution, as well as semi-structured interviews, with the partners considered to be more representative of IDES/PROMENOR, aiming to identify the essential competencies in the managers of this third sector organization, from the perspective of the own managers, workers and partners. The result and analysis compose the referred study.

## SUMÁRIO

<b>DEDICATÓRIA.....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTAS DE FIGURAS.....</b>	<b>XII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO .....	1
1.2 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO .....	2
1.3 PROBLEMA DA PESQUISA .....	3
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	7
1.4.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	7
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	7
1.5 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA .....	7
1.6 RELEVÂNCIA DO TEMA DA TESE .....	9
1.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	10
1.8 DEFINIÇÕES DE CONCEITOS BÁSICOS .....	13
1.9 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	15
1.9.1 <i>Questões de Pesquisa</i> .....	16
1.9.2 <i>Delineamento da Pesquisa</i> .....	16
1.9.3 <i>Coleta de Dados</i> .....	18
1.9.4 <i>O processo de condução da pesquisa</i> .....	24
1.9.5 <i>Perfil dos Pesquisados</i> .....	28
1.9.5.1 <i>Perfil dos Gestores</i> .....	28
1.9.5.2 <i>Perfil dos Funcionários</i> .....	29
1.9.5.3 <i>Perfil dos Parceiros</i> .....	29
1.9.6 <i>Análise dos Dados</i> .....	30
1.9.7 <i>Esquema da Pesquisa</i> .....	31

<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO - EMPÍRICA.....</b>	<b>33</b>
2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO .....	33
2.1.1 <i>Da Idade da Pedra à Sociedade Rural.....</i>	35
2.1.2 <i>Da Sociedade Rural à Sociedade Industrial.....</i>	38
2.1.3 <i>Da Sociedade Industrial à Sociedade do Conhecimento.....</i>	42
2.2 MODELOS DE GESTÃO: DO INÍCIO DO SÉCULO ATÉ A ATUALIDADE.....	45
2.2.1 <i>Perspectiva Clássica da Administração - Final do século XIX.....</i>	45
2.2.2 <i>Perspectiva Humanística da Administração - Anos 30.....</i>	48
2.2.3 <i>Perspectiva Quantitativa da Administração - Anos 40.....</i>	55
2.2.4 <i>Perspectiva Moderna da Administração - anos 50, 60 e 70.....</i>	57
2.2.5 <i>Perspectiva Contemporânea da Administração - Anos 80 em diante.....</i>	59
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO: QUAIS AS POSSIBILIDADES DE SUA APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR? .....	62
2.4 ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM: DESAFIOS E POSSIBILIDADES .....	73
2.4.1 <i>Espaço organizacional - locus possível para o processo de aprendizagem .....</i>	76
2.5 ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS.....	84
<b>3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: DIMENSÕES E ALAVANCAGEM.....</b>	<b>90</b>
3.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS .....	90
3.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS .....	98
<b>4 O DESPONTAR DE UM NOVO SETOR.....</b>	<b>112</b>
4.1 TERCEIRO SETOR NO BRASIL: RETROSPECTIVA HISTÓRICA .....	112
4.1.1 <i>República Velha - Estado Oligárquico (1889 - 1930) - Monópolio das Igrejas na área social.....</i>	112
4.1.2 <i>República Nova - Estado Populista (1930 - 1964) - Estado Corporativo reivindica seu lugar interveniente nas políticas públicas. ....</i>	113
4.1.3 <i>República Militar - Estado de Exceção (1964 - 1988) - O Estado busca assumir com exclusividade a gestão das políticas públicas.....</i>	114
4.1.4 <i>Nova República - Estado Democrático (1988 - 2001) - Estado e sociedade buscando redimensionar seu papel nas políticas sociais.....</i>	115
4.2 O DESAFIO DA CONCEITUAÇÃO .....	116
4.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO TERCEIRO SETOR .....	131
4.4 PERFIL DO GESTOR DO TERCEIRO SETOR .....	138

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

.....	<b>145</b>
5.1 INTRODUÇÃO.....	145
5.2 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DA IDES/PROMENOR: DE 1910 A 2001 .....	145
5.2.1 De 1773 a 1910 – Da fundação ao propósito social.....	146
5.2.2 De 1910 a 1960 – A consolidação de um ideal social.....	147
5.2.3 De 1960 a 1970 – Introdução do profissionalismo .....	150
5.2.4 De 1970 a 1980 – Ampliação e Incorporação de Programas.....	155
5.2.5 De 1980 a 1990 – Estabilidade organizacional .....	161
5.2.6 De 1990 a 2001 –Transição institucional .....	163
5.3 AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS GESTORES DA IDES/PROMENOR NA VISÃO DOS GESTORES E FUNCIONÁRIOS.....	170
5.3.1 Compreensão sobre Competência Essencial.....	170
5.3.2 Conhecimentos dos Gestores: Visão dos Gestores e dos Funcionários.....	173
5.3.2.1 Conhecimentos que os gestores da IDES/PROMENOR devem possuir e possuem.....	173
5.3.2.2 Conhecimentos indispensáveis aos Gestores da IDES/PROMENOR ....	174
5.3.2.3 Conhecimentos a serem Agregados pelos Gestores da IDES/PROMENOR .....	182
5.3.2.4. Síntese dos Conhecimentos necessários aos Gestores da IDES/PROMENOR .....	183
5.3.2.5 Conhecimentos considerados essenciais aos Gestores da IDES/PROMENOR .....	185
5.3.3 Habilidades dos Gestores : Visão dos Gestores e Funcionários .....	186
5.3.3.1 Habilidades que os gestores devem possuir e possuem.....	186
5.3.3.2 Habilidades Indispensáveis aos Gestores da IDES/PROMENOR .....	187
5.3.3.3 Habilidades que os Gestores da IDES/PROMENOR precisam agregar	197
5.3.3.4 Síntese das Habilidades dos Gestores da IDES/PROMENOR .....	199
5.3.3.5 Habilidades consideradas essenciais aos Gestores da IDES/PROMENOR .....	201
5.3.4 Visão dos gestores e Funcionários sobre as Atitudes dos Gestores.....	203
5.3.4.1 Atitudes que os gestores devem possuir e possuem .....	203
5.3.4.2 Atitudes indispensáveis aos Gestores da IDES/PROMENOR.....	204

5.3.4.3 <i>Atitudes que os Gestores da IDES/PROMENOR precisam agregar</i> .....	211
5.3.4.4 <i>Síntese das Atitudes dos Gestores da IDES/PROMENOR</i> .....	213
5.3.4.5 <i>Atitudes consideradas essenciais aos Gestores da IDES/PROMENOR</i> .	216
5.3.5 <i>Competências essenciais dos Gestores da IDES/PROMENOR</i> .....	217
5.3.6 <i>Competências dos gestores da IDES/PROMENOR: Visão dos Parceiros</i> .....	223
5.3.6.1 <i>Estabelecimento de parcerias com Organizações do Terceiro Setor</i> .....	224
5.3.6.2 <i>Competências dos Gestores das Organizações do Terceiro Setor</i> .....	227
5.3.6.3 <i>Preocupação das organizações do terceiro setor com seu gerenciamento</i> .....	232
<b>6 CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>236</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>247</b>
<b>ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>257</b>
<b>ANEXO 2 - QUADROS E FIGURAS</b> .....	<b>261</b>

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de Pesquisa. ....	32
Figura 2: Características-chaves de quatro sociedades básicas. ....	34
Figura 3: Ciclo da Vida Econômica.....	44
Figura 4: Tipologia de Organizações de Etzioni.....	52
Figura 5: Paradigmas Organizacionais e Gerenciais do Século XVIII ao Século XXI. ....	61
Figura 6: Modelos de Conversão do Conhecimento.....	64
Figura 7: Arquitetura Cognitiva de Aprendizagem Organizacional. ....	82
Figura 8: Distinção entre racionalidade substantiva e racionalidade funcional.....	85
Figura 9: Formação da Competência: fatores essenciais. ....	91
Figura 10: Tipos de Competência. ....	93
Figura 11: Síntese da Informação em Conhecimento. ....	95
Figura 12: As três dimensões da competência. ....	96
Figura 13: O escopo de competências. ....	101
Figura 14. Competências Individuais X Competências Organizacionais.....	110
Figura 15: Competências Instrumentais X Competências Substantivas.....	111
Figura 16: Terceiro Setor X Economia Social.....	122
Figura 17: Características das organizações do 3º Setor Brasileiras e Americanas. ....	131
Figura 18: Gestão no Terceiro Setor - Drucker, Hudson, Tenório. ....	137
Figura 19: Conhecimentos Indispensáveis ao Gestor. ....	175
Figura 20: Síntese dos conhecimentos necessários aos gestores da IDES / PROMENOR. ...	184
Figura 21: Conhecimentos considerados imprescindíveis aos Gestores da IDES/PROMENOR. .....	185
Figura 22: Habilidades Indispensáveis aos Gestores da IDES/PROMENOR.....	188
Figura 23: Síntese das Habilidades dos Gestores da IDES/PROMENOR. ....	200
Figura 24: Habilidades consideradas imprescindíveis aos Gestores da IDES/PROMENOR. .....	201
Figura 25: Atitudes indispensáveis aos Gestores da IDES/PROMENOR.....	205
Figura 26: Síntese das Atitudes dos Gestores da IDES/PROMENOR.....	214
Figura 27: Atitudes consideradas imprescindíveis aos Gestores da IDES /PROMENOR. ....	216
Figura 28: Competências essenciais dos Gestores da IDES/PROMENOR.....	217

Figura 29: Conhecimentos, habilidades e atitudes que os gestores de organizações do terceiro devem possuir. ....	229
Figura 30: Síntese das Competências organizacionais e individuais advindas do referencial teórico e da pesquisa de campo. ....	231
Figura 31: Visão dos gestores e dos funcionários sobre os conhecimentos que os gestores da IDES/PROMENOR devem possuir e possuem .....	261
Figura 32: Conhecimentos a serem Agregados pelos Gestores da IDES /PROMENOR. ....	262
Figura 33: Habilidades que os gestores da IDES/PROMENOR devem possuir e possuem ..	263
Figura 34: Habilidades que os Gestores da IDES/PROMENOR precisam agregar. ....	264
Figura 35: Atitudes que os gestores da IDES/PROMENOR devem possuir e possuem. ....	265
Figura 36: Atitudes a serem agregadas pelos Gestores da IDES/PROMENOR.....	266

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Exposição do Assunto

O tema desenvolvido dá ênfase à caracterização da sociedade do conhecimento, desde a primeira etapa do desenvolvimento econômico, passando pela sociedade industrial, até os dias atuais, e sua influência nas relações de trabalho, bem como os modelos de gestão criados e implantados no século XX e aqueles que ainda perduram e dão sustentação às novas práticas de gerenciamento e de inovação.

Neste sentido, discute-se a criação e a gestão do conhecimento, as organizações de aprendizagem e as organizações substantivas, analisando-se sua proximidade ou não com as organizações do terceiro setor.

A presente tese pauta-se na busca de alternativas para o gerenciamento de organizações do terceiro setor, dando-lhe destaque desde o seu surgimento, dificuldade de conceituação e características. Salienta-se a importância da gestão em tais organizações, em função do amadorismo existente ou, então, da transposição de modelos gerenciais utilizados pela iniciativa privada os quais nem sempre são compatíveis com a realidade das organizações do terceiro setor.

Este trabalho está centrado na discussão das competências essenciais dos gestores das organizações do terceiro setor, e aí reside seu ineditismo, a partir de um estudo de caso junto à IRMANDADE DO DIVINO ESPÍRITO SANTO – IDES/PROMENOR, organização filantrópica, localizada em Florianópolis e voltada ao atendimento de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social.

Para dar suporte ao referencial teórico, realizou-se a pesquisa de campo, junto a um grupo de gestores e funcionários da referida instituição, bem como entrevistas junto aos seus parceiros mais representativos. No corpo da tese, descreve-se pormenorizadamente a pesquisa, procedimentos utilizados e os resultados.

Após a definição do problema, detalham-se os objetivos geral e específicos, justificava-se a escolha pelo tema, seguindo-se com a fundamentação teórica.

## 1.2 Organização do Documento

Este documento está organizado em seis capítulos. O primeiro capítulo contém a introdução da tese, da qual fazem parte os seguintes itens: exposição do assunto, organização do documento, definição do problema, dos objetivos, justificativa para a escolha do tema de tese, definição dos principais termos, delimitação da pesquisa.

Apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa para a construção da tese, partindo-se, inicialmente, das questões de pesquisa e seu delineamento; tipo, natureza, a metodologia, o instrumento de coleta de dados, o processo de condução da pesquisa e a perspectiva de análise dos dados.

O segundo capítulo aborda a sociedade do conhecimento, da idade da pedra à sociedade rural, desta para a sociedade industrial e, posteriormente, para a sociedade do conhecimento. Resgata os modelos de gestão do início do século XX até a atualidade; estabelece um questionamento quanto a possibilidade ou não da gestão do conhecimento no terceiro setor. Apresenta-se, ainda, referencial sobre as organizações de aprendizagem organizações substantivas.

O capítulo terceiro privilegia as competências essenciais: suas dimensões e alavancagem, considerando ser este o foco do referido estudo.

O quarto capítulo é dedicado ao terceiro setor e contém a sua retrospectiva histórica no Brasil; o desafio da conceituação; a importância da gestão no terceiro setor e o perfil do gestor de tais organizações.

No capítulo quinto, voltado para o detalhamento e os resultados da pesquisa documental e de campo, destaca-se a contextualização e gestão da IDES/PROMENOR, desde 1773 até o presente ano. Posteriormente, apresenta-se os dados e análise da pesquisa de campo, a qual abrange três grandes categorias: a compreensão de competência essencial pelos gestores e funcionários da IDES/PROMENOR; as competências essenciais na visão desses gestores e funcionários, abarcando conhecimentos, habilidades e atitudes e a competência desses gestores a partir da visão dos parceiros mais representativos da referida instituição.

O capítulo sexto constitui-se das recomendações e conclusões finais a que se chegou e, para finalizar, apresenta-se as referências bibliográficas consultadas para a elaboração da tese e os anexos.

### 1.3 Problema da Pesquisa

Segundo Crawford (1994), no século XX, especificamente nas três últimas décadas, vivenciou-se o mais rápido período de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais da história. Literalmente, o mundo do trabalho não é mais o mesmo, e as novas mudanças em gestão são e, provavelmente, continuarão a ser repletas de turbulências e tensões.

Hoje, o capital está organizado por meio da dispersão, da mobilidade geográfica e das respostas flexíveis nos mercados de trabalho, nos mercados de inovação tecnológica, de produto e instituições. Há, nestes termos, mudança na vivência da temporalidade, com a compressão dos "tempos" presente e futuro, além de novas formas de organização caracterizadas por maior ênfase no uso de informações, mais propriamente, de conhecimento.

Faz parte deste processo o crescimento de empregos no setor de serviços, intensificado processo de desindustrialização, com o fechamento de grandes parques industriais, além da imposição de regimes e contratos de trabalho mais flexíveis.

O processo de conhecimento desenvolvido no interior das empresas e organizações tem sofrido, deste modo, alterações de fundo, na medida em que a dinâmica das inovações tecnológicas em curso não lhe permitem mais depender somente da formação profissional advinda dos processos formais, desenvolvida nos centros de capacitação, na academia, nos treinamentos regulares. É importante, então, analisar e investigar a respeito da qualificação profissional que emerge dos processos de trabalho, mediatizados por tais tecnologias, uma vez que os locais de trabalho também se tornaram espaços de formação, redefinindo inclusive a relação sujeito/objeto resultante da mediação destes novos instrumentos.

Mas, afinal, como esta mudança de paradigma afetou a área social?

Em meados da década de 70, o capitalismo em uma de suas reestruturações, levou o sistema produtivo e a sua conseqüente política de recursos humanos a mudanças substanciais de caráter estratégico, conforme salientam Hobsbawn (1995) e Thurow (1997).

Nesse mesmo período as ONGs (organizações não governamentais) estabeleceram-se nos países desenvolvidos e rapidamente se espalharam pelo mundo, ampliando consideravelmente o número de organizações caritativas e sociais existentes. De acordo com Fernandes (1994, p. 16) "a atividade associativa ganha impulso nos anos 70 e acelera de 80 para cá. (...) Uma nova forma institucional ganha corpo no período e introduz um estranho neologismo reconhecido hoje nas mais diversas línguas - as Organizações Não Governamentais - as ONGs". De uma simples senha compartilhada, o termo ONG passou a

ser uma espécie de logomarca, retardando a identificação e a significação do termo terceiro setor.

Na área empresarial, como tendências e/ou conseqüências destas mudanças, surgiram a acumulação flexível, a qualidade total, as tecnologias da informação, os sistemas interativos de produção e de aprendizado, as inovações organizacionais, o uso intensificado de informação no processo produtivo, o crescimento do setor de serviços entre outros.

No campo social, aumentou a demanda por organizações assistenciais e pela formação. A partir da década de 80, as necessidades de sobrevivência tornaram-se mais visíveis e as ONGs passaram a se defrontar com desafios que põem em xeque sua forma de gestão, necessitando mais de assessoria técnica, o que as tem obrigado a adotar novos instrumentos e ferramentas de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos e finalidades institucionais. Assim, pode-se afirmar que é somente na década de 90 que os esforços das organizações do terceiro setor dirigem-se a uma maior profissionalização e especialização, captação de recursos e financiamento, informação e comunicação, foco no *empowerment* (CABALLERO, 2000, FERNANDES, 1994, SALAMON, 1994).

De acordo com Drucker (1997, p. XIV), "há quarenta anos, 'gerência' era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos. Gerência significava 'negócios' e elas não eram empresas. (...) acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de "gerência". Afinal, elas não tinham "lucros". O autor prossegue colocando que essas instituições sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm um "lucro" convencional; precisam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine.

Essas mudanças vultosas e velozes se originaram devido às profundas transformações da economia global; as economias pós-industriais estão sendo substituídas pela economia baseada no conhecimento - palavra de ordem no mundo contemporâneo. Assim, a informação e o conhecimento substituem capital físico e financeiro e são as maiores vantagens competitivas das organizações. Essas mudanças impõem uma organização gerencial diferente - uma organização que facilite o fluxo de informações, que encoraje a utilização plena da capacidade intelectual de todos os trabalhadores e que assegure uma resposta rápida às mudanças, independentemente do tipo de organização (DRUCKER, 1992; CRAWFORD, 1994; THUROW, 1997; SENGE, 1990; OLIVER, 1999; STEWART, 1998, DEGEUS, 1998).

No que se refere às teorias de gestão para as organizações sem fins lucrativos,

somente uma pequena parcela daquilo que está à disposição [dessas organizações], para ajudá-las em questões de liderança e gerência, foi concebida especificamente para elas. A maior parte foi desenvolvida originalmente para as necessidades das empresas. Pouca atenção é dada às características distintas [dessas instituições como missão, foco nos resultados, estabelecimento de estratégias, introdução de inovações e mudanças, gerenciamento de pessoas, mudança na cultura organizacional, gerenciamento de custos, busca de auto sustentabilidade, entre outros] (DRUCKER, 1997, p. XIV).

No entanto, ainda que os novos padrões tecnológicos estejam forçando o modelamento de um perfil de qualificação profissional, sabe-se que esta tarefa é extremamente complexa e depende, fundamentalmente, das relações sociais que se estabelecem no interior dos processos de trabalho. Esta dinâmica impõe, também, aos processos de formação humana novos procedimentos no que tange à educação dos indivíduos.

Uma tendência que diz respeito às iniciativas empresariais na área de qualificação profissional tem aliado informação, tecnologias e a dimensão ontológica para o modelamento de um novo aprendizado. Esta alteração nas políticas de qualificação das empresas trata de considerar o conhecimento dos empregados como um investimento rentável e que, portanto, deve ser desenvolvido e modelado dentro de rígidos padrões de consumo mercadológico.

Compramos e vendemos conhecimento e as organizações que seguem as novas tendências denominam-se de "organizações voltadas para o aprendizado". Hoje as organizações, independentemente do tipo de negócio que possuem, precisam aprender a gerenciar o conhecimento a fim de poderem afirmar que as pessoas são seu ativo mais importante. A gerência de ativos intelectuais tem se tornado a tarefa mais significativa dos negócios, porque o conhecimento tornou-se o fator de maior importância.

O campo de aprendizagem organizacional cresceu significativamente da década de 90 para cá. Embora os posicionamentos a cerca dos propósitos, da essência, das metodologias de pesquisas empregadas e da efetividade das intervenções sejam diferenciadas, os teóricos dessa área do conhecimento são unânimes em enfatizar que o sucesso das organizações está diretamente associado à sua capacidade de aprender e de inovar seu processo de gestão.

Tal necessidade de aprender e de gerenciar o conhecimento parece também abranger as organizações pertencentes ao terceiro setor, uma vez que enfrentam desafios muito grandes e diversos como o planejamento de suas atividades, medir e monitorar o desempenho gerencial, profissionalização de pessoal, diminuição de custos, financiamento e captação de recursos, divulgação de ações e resultados, avaliação de resultados, entre outros, e precisam

encontrar formas de gerenciamento que garantam a sua sobrevivência e a continuidade da prestação de serviços aos usuários.

O terceiro setor pode ser uma das soluções para os problemas sociais advindos do desenvolvimento econômico. Contudo, para que isto se torne realidade é preciso que as organizações que o compõem repensem sua missão, sua forma de atuação e seu funcionamento, adotando princípios de gestão voltados à aprendizagem e ao conhecimento, considerando que a situação atual vem exigindo melhores qualificações para as funções típicas das organizações sem fins lucrativos ou filantrópicas. Assim, há defasagem de propostas gerenciais específicas para o terceiro setor (DRUCKER, 1997, HUDSON, 1999, TENÓRIO, 2000) e não há mais condições de competir com base na mão-de-obra barata e não especializada (COSTA, 1992).

Essa mudança de perspectiva, em que os ativos intangíveis são valorizados, afeta profundamente a estratégia competitiva das organizações, daí a importância de se considerar a competência do funcionário, o fluxo de informações, a interação e a socialização entre clientes, parceiros e fornecedores, entre outros, que geram o conhecimento compartilhado.

A época atual marcada pela exigência de uma reorganização das várias instâncias que compõem a totalidade social induz-nos e nos desafia a repensar o mundo nesse terceiro milênio, especialmente quando o número de excluídos dos postos de trabalho tende a crescer, aumentando também a demanda nas instituições assistenciais.

Baseando-nos no entendimento de que uma instituição social também é capaz de tornar-se uma organização do conhecimento e dadas as características da IDES/PROMENOR, enquanto produtora e instauradora da dimensão intelectual e humana, é que se propõe essa investigação de forma metódica e sistemática. Considera-se, ainda, que pressupostos básicos devem ser reavaliados, e novas suposições mais consistentes em relação à realidade atual e às expectativas futuras devem ser criadas. Modos de pensar e de agir devem ser coerentes com as novas suposições.

Tendo em vista a necessidade de profissionalização de pessoas para atuar na gestão de organizações do terceiro setor e, considerando que este campo de atuação necessita estabelecer um direcionamento específico e próprio nos seus processos gerenciais, este estudo estabelece o seguinte problema de pesquisa:

**Quais são, segundo a percepção dos gestores, funcionários e parceiros mais significativos da IDES/PROMENOR (Florianópolis), as competências essenciais necessárias ao gestor dessa organização do terceiro setor, que facilitem os processos de gestão organizacional?**

## **1.4 Objetivos da Pesquisa**

### ***1.4.1 Objetivo Geral***

Identificar as competências essenciais necessárias ao gestor de uma organização do terceiro setor (IDES/PROMENOR), a partir da percepção dos próprios gestores, dos funcionários e parceiros mais representativos.

### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

A realização do estudo inclui os seguintes objetivos específicos:

- a) Contextualizar a instituição pesquisada, resgatando aspectos históricos, culturais, sociais e econômicos.
- b) Identificar o tipo de gestão adotado na IDES/PROMENOR durante sua trajetória, mais especificamente de 1910 a 2001.
- c) Desenvolver teoricamente os conceitos básicos associados ao tema.
- d) Possibilitar a revisão e a reestruturação no gerenciamento da instituição, a partir da identificação das características pessoais do gestor.
- e) Examinar como as competências essenciais do gestor podem contribuir para transformar uma organização social numa organização de aprendizagem.
- f) Confrontar os fenômenos constatados com os referenciais teóricos utilizados, a fim de dar consistência ao tema investigado.

## **1.5 Justificativas da Pesquisa**

Considera-se que este estudo justifica-se pelo caráter inovador que apresenta, tendo em vista a inexistência de produção científica a respeito das competências essenciais do gestor de organizações sociais do terceiro setor. Procura estabelecer uma relação entre conhecimento, mudanças no mundo do trabalho, formação contínua e gestão, bem como identificar os conhecimentos, as habilidades e atitudes necessárias ao gestor e analisar as

práticas gerenciais adotadas no terceiro setor, contrapondo-se a um segmento que ainda acredita que basta alocar pessoas e recursos para gerenciar essas organizações.

Drucker (1997) afirma que as organizações sem fins lucrativos existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. Entretanto, como organizações, precisam também operacionalizar mudanças internas, especialmente na sua cultura, em geral conservadora, tradicional e amadora, bem como nas formas de gestão. É preciso que essas organizações inovem sistematicamente, reconhecendo que a mudança é uma oportunidade e não uma ameaça, uma vez que necessitam de inovações tanto quanto as empresas e governos.

Segundo McCarthy (1997), o desenvolvimento de treinamento profissional efetivo é um dos maiores desafios que o setor de filantropia tem pela frente nos EUA, na Europa e na América Latina. Para tanto, além de treinamentos, cursos e esforços educacionais, também se faz necessário investigar e pesquisar a respeito do terceiro setor, suas necessidades, carências e formas de superar entraves. Dentre os estudos e pesquisas realizadas pelos centros americanos (ARNOVA, IS GALLUP, Centro de Fundações, Programa de Pesquisadores Internacionais do Centro para o Estudo de Filantropia etc.) tem se destacado como questão central: o levantamento de fundos, tipos de treinamento necessários, impacto econômico provocado, relação do terceiro setor com o governo, empresas e indivíduos, concessão de auxílio fornecido pelas fundações (tamanho, número e cessionários), alteração dos níveis de doação e voluntariado, tempo que as pessoas doam como voluntárias, entre outros. O tipo de pesquisa predominante tem sido a estatística - quantitativa.

Embora, tenha sido destacada a necessidade de treinamento e qualificação de líderes, administradores e gestores, essas pesquisas não têm se voltado para as características essenciais que esses gestores precisam ter ou desenvolver, o que pode dificultar o conteúdo e elaboração do programa de treinamento. Se o treinamento administrativo é necessário para aumentar a habilidade e a competência das pessoas em realizar melhor o seu trabalho diário, antes se faz necessário identificar que conhecimentos, habilidades, competências e atitudes são essenciais para o gestor.

O estudo ora apresentado contribui com a literatura acadêmica, proporcionando uma alternativa de gestão para as organizações do terceiro setor. Do ponto de vista da prática assistencial, a investigação sugerida pode contribuir para melhor se compreender como a adoção de práticas inovadoras, pautadas na aprendizagem e na melhoria contínua pode melhorar os processos de gestão das organizações do terceiro setor. Os resultados poderão orientar as ações de dirigentes e demais profissionais que atuam nesse segmento.

Tendo em vista a expansão do terceiro setor e considerando que tem assumido grande responsabilidade no cumprimento das políticas sociais em parceria com o setor privado, desenvolvendo uma participação significativa na área social, e considerando-se haver em Florianópolis aproximadamente 300 instituições sociais cadastradas, é importante a proposta de realizar um estudo sobre as competências essenciais numa organização do terceiro setor.

Salienta-se ainda que a IDES/PROMENOR merece uma investigação metódica e consistente pelo seu tempo de existência, pela diversidade de suas ações e por atender uma parcela significativa de crianças e adolescentes pertencentes aos segmentos populares, contribuindo para o seu processo de formação e desenvolvimento intelectual. Enquanto instituição, ou melhor, organização social, precisa estar atenta às novas exigências de conhecimento, impostas pelas inovações nos processos de gestão, a fim de redirecionar sua estratégia administrativa e cultura organizacional. Deste modo, definir o modelo gerencial e o projeto organizacional voltado ao conhecimento é fundamental e exige clareza operacional.

Para finalizar, a importância da análise está em articular as competências essenciais do gestor de uma organização social com a dinâmica mais geral da sociedade, contribuindo para o debate do tema.

A par do que até aqui foi explicitado é que emerge a preocupação enquanto pesquisadora, docente e profissional do social, atuando numa organização do terceiro setor, em investigar as competências essenciais do gestor nessas organizações, mais especificamente na IDES/PROMENOR, conforme procedimentos metodológicos estabelecidos no decorrer deste capítulo.

## **1.6 Relevância do Tema da Tese**

Esta pesquisa apresenta uma contribuição para a Ciência das Organizações ao discutir e estudar as competências essenciais dos gestores de organizações do terceiro setor, configurada no ineditismo deste trabalho na forma de abordagem do tema, que se faz mediante a percepção dos gestores, funcionários e parceiros mais significativos da instituição pesquisada. Muito se tem teorizado sobre as competências essenciais da organização e as competências individuais, especialmente, no âmbito das organizações públicas e privadas deixando uma lacuna no âmbito das organizações do terceiro setor. Neste trabalho de tese aborda-se a competência requerida daqueles que gerenciam organizações sem fins lucrativos

defrontando-se com desafios diferenciados tanto sob a ótica financeira e econômica, quanto política, cultural e, sobretudo, social. A contribuição desta pesquisa, portanto, situa-se na relevância e nas expectativas de se encontrar alternativas gerenciais específicas para as organizações do terceiro setor.

É de fundamental importância salientar-se também que a maioria das contribuições teóricas existentes sobre gestão e organização pauta-se em paradigmas mecanicistas baseada nos Princípios da Administração Científica de Taylor. Embora se deva reconhecer que alguns autores (RAMOS, 1980, RIFKIN, 1995, SENGE, 1990, CAPRA, 1982, THUROW, 1997, entre outros) têm construído uma base teórica inovadora, pautada em valores diferenciados da ótica do mercado. Assim, mediante a diversidade de abordagens organizacionais, fica cada vez mais visível que as crises sucessivas ocorridas no contexto social tem conduzido a uma mudança de paradigma para além da sociedade industrial, que privilegia as relações de mercado, necessitando contudo diferentes formas de organização da produção de bens e serviços. Neste sentido, procura-se enfatizar a racionalidade substantiva confrontando o posicionamento de diferentes autores no que diz respeito às organizações do terceiro setor e sua ocupação nos espaços sociais. Portanto, procura-se, com esta pesquisa, inovar na forma de gestão, na medida que se adota princípios cognitivo e valorativo até então negados pelas ciências da organização.

O recorte do tema assume sua originalidade ao abordar concepções recentes sobre as organizações, em construção, correlacionando-as à realidade do terceiro setor, à criação e gestão do conhecimento, às competências essenciais do gestor e ao fazer humano como forma de auto-realização, uma vez que a ciência também deve se preocupar com o impacto do conhecimento sobre a vida. Neste sentido, ressalta-se a importância em contribuir na construção de referenciais específicos para gerenciar tais organizações, superando tanto o amadorismo existente, quanto a transposição de modelos utilizados e consagrados pela área empresarial.

## **1.7 Limitações da Pesquisa**

As organizações do terceiro setor, sem fins lucrativos, existem em todo mundo. O objetivo principal dessas organizações é social, em vez de econômico. Diferenciam-se do setor privado e do setor público em função do entendimento substantivo sobre a natureza humana. O traço comum que une e orienta todas essas organizações é serem orientadas por

valores; não distribuïrem lucros e estarem menos sujeitas a controle político direto, possuindo independência para determinar seu próprio futuro (HUDSON, 1999, p. XI).

Os autores (DRUCKER, 1997, HUDSON, 1999, TENÓRIO, 2000, SALAMON, 1993) são unânimes e categóricos ao afirmar que o terceiro setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, fundações, associações profissionais, organizações não governamentais, institutos, movimentos sociais os mais variados e outras organizações voluntárias. "O que acontece com certa freqüência é todos esses organismos não se reconhecerem sob uma mesma denominação - terceiro setor, setor não lucrativo, setor independente, etc., ou mesmo as pessoas não reconhecerem um suposto sentimento altruísta que as motivaria" (COSTA JÚNIOR, 1997).

É um setor influente e está ganhando cada vez mais credibilidade e confiança em função de grande parte das mudanças e inovações sociais importantes obtidas com a criação de organizações do terceiro setor.

Tendo em vista a complexidade, a diversidade e a abrangência deste setor, a pesquisa limita-se ao estudo de caso de uma organização filantrópica, não governamental, cuja atuação está focada junto a crianças e adolescentes da Grande Florianópolis em situação de vulnerabilidade social. Dada a sua especificidade – assistencial - e tempo de existência, a concepção da referida instituição é muito anterior à conceituação e designação do termo terceiro setor.

É um estudo qualitativo, exploratório e de caso, permitindo o amplo e detalhado conhecimento do objeto em questão. Ao investigar uma organização social pertencente ao terceiro setor, a pesquisadora acredita estar contribuindo para dar maior consistência ao estudo. Por outro lado, quanto à generalização dos resultados obtidos, o estudo de caso constitui-se num limite, na medida que não podem ser estendidos para todas as organizações do terceiro setor, porém constituem-se de referência para outras abordagens.

Um dos limites que se circunscreve neste estudo, está associado ao fato de abordar fenômenos ainda em formação, registrando, contudo, seu ineditismo.. Neste sentido, em alguns pontos, a profundidade do tema pode apresentar alguma lacuna de análise em função da inexistência de referenciais teóricos que dêem suporte à análise empreendida, sem contudo, pretender esgotar suas contribuições e conclusões. Outro fator limitante, refere-se à metodologia. Embora se tenha inovado ao utilizar, concomitantemente, as técnicas de *focus group*, metaplan e entrevistas, há vantagens e desvantagens na sua utilização. As vantagens podem ser aferidas como instrumento de coleta de dados em grupos, a integração e interação entre os participantes, a obtenção de muitos dados em curto espaço de tempo, e a menor

interferência do pesquisador que assume a postura de moderador. As desvantagens referem-se à escolha dos participantes, os quais devem ser conhecedores do assunto ou ter proximidade com ele; disponibilidade em participar dos encontros; planejamento e organização minuciosos; domínio da técnica pelo pesquisador; necessidade de um assistente; transcrição do material, em geral, volumoso e a incerteza de obter dados fidedignos.

Neste estudo, especificamente, os funcionários e gestores da própria organização foram os integrantes da pesquisa, sendo que a pesquisadora também é gestora da referida instituição, o que se constitui num limite, devido ao envolvimento com o objeto de estudo, o que cria facilidades (conhecimento profundo da organização) e dificuldades (visão crítica do contexto organizacional e da atuação individual e técnica).

Outra limitação a ser mencionada é a própria realidade em permanente estado de mudança, instabilidade e incerteza que afeta o desenvolvimento de estudos desta natureza. Acrescente-se, ainda, a transição de paradigmas e crises científicas, bem como a predominância de teorias que valorizam mais o comportamento individualista, as organizações utilitárias, burocráticas e coercitivas, o homem racional e as competências instrumentais do que as substantivas, ainda negadas pela ciência. A produção científica sobre categorias como gestão no terceiro setor, organizações substantivas, organização de aprendizagem, organizações inteligentes, processos organizacionais alternativos, pautados na valorização do ser humano, que vão além dos paradigmas surgidos com a sociedade industrial, ainda não alcançaram a credibilidade desejada. Por estas razões, a articulação entre conhecimento científico e realidade empírica, no presente estudo, embora não intencional de totalidade, não é menos desafiante.

Salienta-se que diversos autores (RAMOS, 1981; PINCHOT, 1994; RIFKIN, 1995, entre outros) consideram a transição da realidade de mercado para outra chamada de pós-mercado um fato concreto, abordando direta ou indiretamente o tema da racionalidade sem necessariamente comungar com a linha de pensamento dominante nas correntes teóricas tradicionais, o que facilita a compreensão e a aceitação de temas e de argumentos como o criteriosamente sistematizado e analisado nesta pesquisa.

## 1.8 Definições de Conceitos Básicos

Administração » gestão de negócios públicos ou particulares. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização (empresa, órgão público, sem fins lucrativos, outra).

Atitudes » referem-se às questões sociais e afetivas relacionadas ao estado comportamental e às relações interpessoais que interferem no trabalho (DURAND, 1997).

Competência » consiste nos seguintes elementos interdependentes: conhecimento explícito (educação formal elevada), habilidade (saber fazer), experiência (conhecimento tácito), julgamentos de valor (crenças e valores), rede social. Envolve uma ampla combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser observados e medidos (SVEIBY, 1998).

Conhecimento » é uma mistura de vários elementos; é fluido, estruturado, intuitivo, existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade humana. Pode ser obtido através de várias fontes e origina-se da informação. É tácito, orientado para a ação, baseado em regras, está em constante mutação; uma capacidade de agir contínua, contextual e teleológica (SVEIBY, 1998).

Gestão » direção; administração.

Gestor » empreendedor social, líder; possuidor de habilidades gerenciais que valorizam simultaneamente a rotina operacional e a inovação organizacional (MARCOVICTH, 1997). Concebido como um trabalhador do conhecimento, capaz de aplicar e criar conhecimento, agregando valor à organização.

Gestão do Conhecimento» compartilhar informações; criar novos conhecimentos, disseminá-los pela organização e rapidamente incorporá-los em novas ações, serviços ou produtos, possibilitando a inovação contínua. Implica aprendizado contínuo, investimento no

ser humano, visão sistêmica, trabalho em equipe, administração flexível e horizontal, habilidade de relacionamento, de negociação, autonomia, planejamento estratégico permanente, entre outros (DE GEUS, 1998, NONAKA, 2000, DRUCKER, 2000).

Habilidade » Capacidade de aplicar o conhecimento aprendido. Pode ser: intelectual, física e motora, pessoal e de personalidade, técnica e operacional (DURAND, 1999).

Instituição » pode ser entendida como um dado, ou seja, um sistema de normas que estruturam um grupo social, regulam a sua vida e o seu funcionamento. Compreende os grupos sociais oficiais (empresas, escolas, sindicatos, etc.) (LAPASSADE, 1983).

Organização » conjunto de atividades padronizadas (papéis) de uma quantidade de indivíduos, as quais além de serem repetidas e relativamente duradouras, são complementares ou interdependentes em espaço e tempo em relação a algum produto ou resultado comum (KATZ E KHAN, 1976). São unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos (ETZIONI, 1980). Pode ainda ser compreendida como um ato organizador exercido nas instituições, como também a realidades sociais. A organização social é uma coletividade instituída com vistas a objetivos bem definidos, como a produção, a distribuição de bens, a formação de homens. É um conjunto formado por partes que cooperam (LAPASSADE, 1983). Organizações são entidades vivas formadas por talentos humanos que têm por função trocar produtos ou serviços por retorno econômico favorável em sintonia com o mercado; são sistemas abertos influenciados por uma série de variáveis que estão sempre mudando, adequando-se, adaptando-se, evoluindo num mundo em constante mudança, onde o inesperado é uma constante (FERNANDES, 2001).

Organizações de Aprendizagem » aquelas que estão continuamente expandindo sua capacidade de recriar-se; de mudar, de desenvolver novas habilidades e atitudes, de aprender. Capazes de instaurar uma cultura de aprendizado contínuo para todos os seus envolvidos (SENGE, 1990, GARVIN, 2000).

Terceiro Setor » conjunto de organismos, organizações ou instituições dotados de autonomia e administração próprias, que têm como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil buscando o seu aperfeiçoamento. São organizações privadas de interesse público (PAES, 2000).

## 1.9 Procedimentos Metodológicos

Este item tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na investigação do problema de pesquisa exposto anteriormente.

A presente investigação segue as orientações da pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva. Exploratória porque não há registros de conhecimentos sobre as competências essenciais do gestor no terceiro setor. Descritiva à medida que alcança a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno.

Segundo Merriam (1998), os pesquisadores que adotam esta forma de pesquisa estão interessados em entender os significados construídos pelas pessoas. Baptista (1999) acrescenta que o pesquisador é integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos atribuindo-lhes significado. Demo (1997) define pesquisa qualitativa como um diálogo crítico e criativo com a realidade; é a atitude de “aprender a aprender”.

Desse modo, a realidade é uma construção social da qual o investigador participa. Os fenômenos são compreendidos dentro de uma perspectiva histórica e holística. O pesquisador e o pesquisado estão em interação em um processo multidirecionado no qual há ampla interação entre o sujeito e o objeto do conhecimento. O raciocínio é dedutivo. O processo de conhecimento dá-se em um continuum com associações, dissociações, construções nas próprias interpretações, procurando compreender a causalidade, a realidade, o mundo. O conhecimento fundamenta-se na própria ação (BAPTISTA, 1999). Concebe-se que os indivíduos constroem, socialmente, múltiplas interpretações a cerca do fenômeno em questão.

O pesquisador constitui-se no principal instrumento de coleta e análise dos dados. Para Baptista (1999) é vital a acuidade inventiva do pesquisador, que é um ativo descobridor do significado das ações e relações que se ocultam nas estruturas sociais. Portanto, o estudo qualitativo segue um projeto de pesquisa flexível e o pesquisador deve experienciar o espaço e o tempo vividos pelos investigados e partilhar de suas expectativas, para reconstruir o sentido que os atores sociais atribuem ao objeto de pesquisa. A descrição, portanto, é fruto das ações sociais interligadas. Assim, na tentativa de compreender e estabelecer aspectos da gestão do conhecimento voltadas ao terceiro setor e à necessidade de profissionalização de agentes para atuar nesse campo, a autora procurará investigar, descrever e interpretar as competências essenciais que o gestor do terceiro setor precisa desenvolver.

### ***1.9.1 Questões de Pesquisa***

Segundo Merriam (1998), as questões de pesquisa contribuem para a elucidação do problema geral investigativo. “Estas perguntas refletem o pensamento do pesquisador sobre os fatores mais expressivos do estudo. Elas dirigem a investigação e determinam como os dados devem ser coletados” (MERRIAN, 1999, p. 60).

A formulação de questões de pesquisa formam o “esqueleto” do processo de investigação. São aquelas questões para as quais o pesquisador realmente deseja conhecer as respostas. As perguntas servem para limitar e dar foco à investigação (MILES e HUBERMANN).

As questões norteadoras deste estudo, estão assim formuladas:

1. Quais são, a partir da revisão bibliográfica, as competências essenciais esperadas do gestor de organizações do terceiro setor?
2. Quais são as características principais dos profissionais que gerenciam a IDES/PROMENOR?
3. Quais são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes consideradas essenciais pelos gestores da organização estudada?
4. Qual é a percepção que os funcionários da IDES/PROMENOR possuem sobre as competências essenciais do gestor dessa organização?
5. Qual é a percepção que os parceiros mais representativos da IDES/PROMENOR possuem sobre as competências essenciais do gestor dessa organização?
6. Que competências os gestores da organização pesquisada precisam agregar a fim de gerar resultados mais favoráveis para a organização?
7. Que alterações gerenciais podem ser implementadas na organização pesquisada a partir da identificação das competências essenciais do gestor?

### ***1.9.2 Delineamento da Pesquisa***

De acordo com Merriam (1998), quando se trata de um estudo qualitativo, em geral, o pesquisador não sabe previamente todas as pessoas que participarão do estudo e nem todas as perguntas que serão formalizadas.

Considerando o objetivo geral da investigação, a pesquisadora fez a escolha de adotar como método o estudo de caso, cuja metodologia permite o uso e a exploração de distintas técnicas de coleta e análise dos dados, como uma forma particular de investigar a realidade.

O estudo de caso volta-se à realidade objetiva, investigando e interpretando os fatos sociais que lhe dão contorno e conteúdo. Propõe a exploração e o aprofundamento dos dados, para a transcendência da realidade investigada, ao submetê-los a referências analíticas mais complexas. É usado quando se deseja analisar situações concretas, nas suas particularidades. Seu uso é adequado para investigar tanto a vida de uma pessoa quanto a existência de uma entidade de ação coletiva. (MERRIAN, 1998, DINIZ, 1999).

Este modelo é escolhido precisamente quando o pesquisador está interessado nas sinalizações, descobertas e interpretações e busca descobrir a interação de fatores significativos característicos do fenômeno. Foca uma descrição e explicação holísticas. (MERRIAN, 1998). É recomendado quando o conhecimento sobre determinado assunto é reduzido e está se propondo o passo inicial para a apreensão da realidade.

Por sua natureza heurística, o estudo de caso é exploratório e tem como principal utilidade a possibilidade de apreensão do problema nos seus diferentes traços, inquirindo o pensamento lógico e estimulando a experiência intelectual. Objetiva a descoberta de idéias que sejam úteis, críticas e norteadoras de novas atitudes. Não faz do conhecimento descritivo o alvo essencial, mas promove a ruptura do senso comum através de um processo de compreensão dos elementos mais significativos investigados com profundidade. (DINIZ, 1999). É, portanto, a articulação do caráter técnico, que investiga a realidade, com o caráter lógico, que deve estar apoiado em referências teóricas. Deve-se, ainda, considerar o processo histórico. Pode-se afirmar que o estudo de caso é mais concreto, mais contextual e mais desenvolvido pela interpretação do leitor.

Para Miles e Huberman (1994), um estudo de caso é um determinado fenômeno focalizado, que ocorre num contexto limitado. Godoy (1995) acrescenta que o objetivo estudado é analisado em profundidade. Merriam (1998) ressalta que, como este tipo de estudo é bastante descritivo, é apropriado para investigar problemas da prática cotidiana das pessoas. Paul de Bruyne (1977) diz que o pesquisador vai ao encontro dos fatos empíricos e propõe uma análise intensiva. Segundo Guba e Lincoln (apud MERRIAN, 1998), o estudo de caso provê forte descrição, é Grounded, é holístico, esclarece os significados e pode comunicar conhecimento tácito.

Portanto, o estudo de caso apresenta algumas características especiais, quais sejam:

- Particularístico - procura estudar uma situação, evento, programa ou fenômeno particular;

- Descritivo - rica descrição do fenômeno estudado, de forma longitudinal;

- Heurístico - esclarece a compreensão do leitor a respeito de fenômeno estudado.

Em síntese, pode-se dizer que o estudo de caso "é uma forma de investigar o real pelo qual se coletam e se registram dados para posterior interpretação, objetivando a reconstrução, em bases científicas, dos fenômenos observados. A cientificidade está colocada no conhecimento de teorias, nas técnicas de investigação e nos métodos de interpretação da realidade e na capacidade de estabelecer relações com outros campos do conhecimento humano" (DINIZ, 1999).

Nesse sentido, questionários, entrevistas e observação dos fatos são algumas das técnicas auxiliares no aprofundamento do estudo de caso, além de gráficos e dados estatísticos que podem ajudar o pesquisador na investigação.

### ***1.9.3 Coleta de Dados***

Nesta fase, o pesquisador necessita considerar onde, quem, quando e o que observar. Assim, a definição da amostra envolve a seleção de um lugar, tempo, pessoas e eventos de pesquisa. Merriam (1998) recomenda a amostra proposital ou intencional que consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter as informações necessárias para o estudo. A amostra proposital é baseada na suposição do que o investigador quer descobrir, entender, e adquirir *insight*. Portanto, precisa selecionar uma amostra que lhe permita maior conhecimento. Para começar uma amostra propositiva deve-se primeiro determinar qual seleção de critérios é essencial na escolha das pessoas ou locais para serem estudados.

Neste estudo, especificamente, a pesquisadora adotou como tipo de amostra intencional, a amostra de variação máxima, identificada por Glaser e Strauss (apud MERRIAN, 1998), que consiste em selecionar aqueles que mais amplamente representam as características de interesse do estudo.

Quanto ao tamanho da amostra, é determinado por um número de fatores inerentes aos propósitos do estudo, o que torna inviável o estabelecimento de regras a priori. Para Merriam (1998), depende da questão que está sendo perguntada, do dado que está sendo colhido, da análise em andamento, dos recursos disponíveis para bancar o estudo. O que é necessário é um adequado número de participantes, estabelecido no início do estudo. Patton

(1990 apud MERRIAN), recomenda especificar um mínimo de número de amostras "*fundamentada em expectativas razoáveis para a cobertura do fenômeno, dado o propósito do estudo*". Neste sentido, para facilitar esta etapa, mais adiante delimita-se os procedimentos que se pretende adotar.

A pesquisadora utilizou como técnicas de coleta de dados, detalhadas a seguir, a pesquisa documental, *Focus Group* e METAPLAN, com gestores e funcionários, e a entrevista semi-estruturada, junto aos parceiros mais representativos da IDES/PROMENOR.

1) **Pesquisa documental**: consiste na escolha dos documentos, acesso e análise. Nesta etapa, a investigação se constituiu de leituras de atas, registros históricos, trabalhos de conclusão de curso elaborados pelas acadêmicas de Serviço Social que realizaram estágio curricular no Lar São Vicente de Paulo e na PROMENOR, documento síntese elaborado pelo atual Provedor da IDES, dissertação de mestrado da pesquisadora e arquivos históricos. Inicialmente procedeu-se uma leitura preliminar-seletiva dos documentos, seguida de outra reflexiva-interpretativa, a qual permitiu correlacionar aspectos significativos percebidos com o referencial teórico utilizado. A pesquisa documental permitiu estabelecer os tipos de gestão adotados na IDES/PROMENOR ao longo de sua trajetória.

2) A técnica de **Focus Group ou Grupo Focal** foi utilizada para obter a visão dos participantes sobre as competências essenciais do gestor do terceiro setor, que associada à técnica **Metaplan** possibilitou tornar as discussões mais eficientes, introduzindo novas questões, possibilitando, assim, a melhor obtenção dos dados. As duas técnicas foram usadas de forma combinada dada a sua complementaridade.

**Focus Group** constitui-se numa entrevista de grupos; a ênfase é na interação dentro do grupo, baseada em tópicos, sugeridos pelo pesquisador, que assume o papel de moderador. Os dados fundamentais produzidos no focus group são transcritos. O ponto forte da técnica é sua habilidade de explorar tópicos e gerar hipóteses; é de simples condução, econômica e rápida. O grupo pode produzir muitos dados úteis com pouca participação do coordenador ou moderador. Uma quantidade relativamente grande de informações pode ser obtida num curto espaço de tempo (DIAS, 2001).

Para Caplan (apud DIAS, 2001), os grupos focais são pequenos grupos de pessoas reunidas para avaliar conceitos ou identificar problemas. Na concepção de Vaughn (apud DIAS, 2001), é uma técnica qualitativa que pode ser usada sozinha ou com outras técnicas qualitativas ou quantitativas para aprofundar o conhecimento pretendido.

O grupo focal consiste numa discussão sistemática por um grupo de pessoas que particularmente conhecem o assunto. O método requer um líder de discussão ou moderador que tem uma idéia clara do assunto proposto e uma agenda específica para o tipo de dados ou discussão necessária para o grupo.

O planejamento das atividades do *focus group* deve ser cuidadoso. É preciso:

**determinar o número de grupos** (os objetivos da pesquisa determinam o número de grupos necessários); **o tamanho dos grupos** (06 a 12 participantes em média; o número deve ser tal que estimule a participação e a interação de todos); **a origem dos participantes** (amostras selecionadas; pode-se optar por grupos homogêneos ou heterogêneos, sendo preferível ter pessoas com características semelhantes em relação ao assunto discutido); **o nível de envolvimento do moderador** (pode atuar em vários níveis: observador, controlando os tópicos e a dinâmica do grupo); **o conteúdo da entrevista** (o roteiro deve cobrir os tópicos específicos; é elaborada uma lista de discussão, compondo um guia da entrevista); **como conduzir o *focus group*** (introduz-se o tópico de forma honesta e geral; é necessário que o moderador tenha boa experiência em dinâmicas de grupo); **seleção do local e coleta de dados** (é recomendável um ambiente agradável, tranquilo, que não esteja sujeito a interrupções externas, conveniente e apropriado tanto para o moderador quanto para os participantes; a qualidade do registro (gravado, se as pessoas permitirem, ou escrito) deve estar assegurada; a localização das pessoas na sala deve facilitar o contato visual entre todos; é comum dispor as cadeiras em círculo; na coleta dos dados o moderador pode ser auxiliado por um anotador, um auxiliar); **análise dos resultados** (duas abordagens básicas: sumário qualitativo e codificação sistemática; esta etapa é considerada a mais difícil); **relato dos resultados** (além das transcrições das fitas gravadas ou do que foi registrado, é recomendável ordená-los de forma lógica; o relatório deve conter um resumo dos comentários mais importantes, conclusões e recomendações do moderador) (DIAS, 2001, STUMPF e FREITAS, 1997).

Os participantes, ao serem recrutados, devem ser informados a respeito do objetivo geral da pesquisa e de seus direitos, destacando-se o direito à confidencialidade e de ser tratado com dignidade e respeito. Os fatores de sucesso do *focus group* está diretamente relacionado à definição clara do objetivo da pesquisa, ao planejamento da discussão, à habilidade e independência do moderador e à escolha de participantes que consigam se expressar bem e que tenham interesse em compartilhar idéias e sentimentos. Ressalta-se que os grupos focais são úteis quando os pesquisadores buscam soluções e/ou respostas criativas e inovadoras, coletando informações não facilmente obtidas por meio de outras técnicas (DIAS, 2001).

A técnica **Metaplan**, por sua vez, é eficiente porque implica em economia de tempo sendo os resultados atingidos mais rapidamente que nas exposições tradicionais. Outro ponto forte é que se obtém um envolvimento mais profundo dos participantes no processo grupal, uma vez que se considera cada opinião, visando atingir os resultados através da iniciativa conjunta. Esta técnica é subdividida em três seções:

a) **Técnica de Visualização** - todas as importantes contribuições feitas durante a discussão são registradas e visualizadas pelo grupo, com o objetivo de serem classificadas e organizadas em conjunto. Para tanto, o preparo do equipamento e instrumentos de visualização é fundamental, utilizando-se, para ilustrar todas as opiniões e argumentos do grupo: murais, cartões retangulares de diferentes cores, fita adesiva ou alfinete, canetas e pincéis atômicos. Todas as contribuições apresentadas durante a discussão são registradas nos cartões (utilizando-se o pincel atômico) e presas nos murais. A ordem dos cartões poderá ser alterada para reagrupar opiniões similares ("clusters" - bloco de opiniões) ou para demarcar uma linha específica de pensamento.

Deve-se observar a técnica de colagem, entendida como o arranjo livre dos cartões de acordo com o fluxo da discussão e com a relação dos aspectos discutidos. Neste sentido, alguns cuidados são seguidos: uma opinião ou idéia por cartão, o que implica em providenciar uma quantidade de cartões suficientes, e uma certa reserva para casos de rasura. Os cartões de conteúdo similar ou idêntico devem ser agrupados nos chamados blocos de opiniões. Deve-se manter espaço suficiente entre os blocos para distinguir os assuntos entre si e facilitar a intercalação de outros cartões. A visualização auxilia os participantes a acompanharem mais facilmente a discussão oral.

Para a apresentação dos pôsters (mural), o moderador deve dirigir-se ao grupo da forma mais calorosa possível. Deve ficar de frente para os participantes enquanto apresenta o pôster. Sua apresentação deve ser fiel ao conteúdo do pôster; deve ler os cartões exatamente da forma como foram escritos, o que permitirá aos participantes se concentrarem na idéia, evitando dispersões, elucubrações e interpretações orais que se desviem do texto escrito. Se o moderador ainda indicar o cartão que está sendo lido, os participantes ficarão mais atentos. Com isso, obtém-se melhor coordenação entre a visão e a audição. O direcionamento ótico é importante para se captar a atenção, além de contribuir para aumentar o grau de impacto da idéia.

Os pôsters trabalhados durante uma moderação METAPLAN representam um registro imediato da reunião. Como representação visual da discussão, registram seu rumo e

resultados. Desta forma, não apenas os resultados são demonstrados mas, também, a atmosfera e a metodologia utilizada na sua obtenção.

b) **Técnica da Interação** - conduz à conversação calorosa e produtiva, gerando discussão entre os participantes. Muitas opiniões verbais resultam em discussão calorosa. A técnica estabelece que 30 segundos é tempo suficiente para se expor claramente um argumento, permitindo que vários participantes façam uso da palavra. Pode-se voltar a palavra mais vezes para os participantes, possibilitando complementação e rebatimento de opiniões. Cada participante coloca um argumento de cada vez, respeitando o colega enquanto este se manifesta, o que resulta numa discussão organizada e clara.

O objetivo desta etapa é criar uma atmosfera agradável dentro do grupo, podendo, os membros, prestar pequenas gentilezas e favores entre si, de modo a criar um ambiente em que todas as opiniões possam ser acatadas (ajudar a registrar seu argumento nos cartões, permitir que conclua seu pensamento, etc.).

A técnica METAPLAN utiliza perguntas para iniciar um debate entre os participantes de uma discussão. Cada membro deve ficar curioso sobre o que os demais pensam a respeito de determinado assunto, e todos devem ser estimulados a manifestar sua opinião e argumentar em torno dela. As perguntas são feitas para promover a interação do grupo e para atingi-la, a pergunta precisa atender a certos critérios:

- Deve estimular opiniões, sugestões e não apenas informações especializadas. Cada participante deve ser capaz de apresentar respostas.
- Deve ser aberta, permitindo várias interpretações e respostas por parte dos participantes. Evitar a utilização de perguntas cuja resposta resume-se a sim ou não, que tende a abreviar a discussão.
- Qualquer pergunta que possa bloquear a discussão dos participantes deve ser evitada. Uma pergunta que atinja o "ponto vulnerável" será aceita pelo grupo e resultará em debate interessante.
- É essencial que a pergunta dê margem a interpretações, para estimular os participantes a pensar sobre o tema e possibilitar respostas de espectro mais amplo. A pergunta deve ser também suficientemente concreta, evitando respostas genéricas e banais.
- Deve lançar desafio e ser do interesse dos participantes; estar associada à sua experiência.
- Uma determinada linha de pensamento deve conduzi-la.

Para o registro de uma discussão, o moderador precisará contar com o auxílio de um assessor, bem como dispor de recursos tecnológicos complementares.

c) **Regras de Simulação** - auxiliam o moderador a planejar antecipadamente o rumo da discussão, a fim de conduzir o grupo dentro de uma linha contínua de pensamento, do começo ao fim da questão. A discussão precisa ser preparada já que está prevista. Neste sentido, é preciso antecipar seu rumo e preparar uma simulação, entendida como uma seqüência de perguntas e elementos que conduza o grupo a refletir sobre determinado tópico, atingindo o resultado almejado. Refere-se a uma linha ininterrupta de pensamento a ser conduzida pelo moderador com o objetivo de atingir determinado fim. Antes de proceder a elaboração das perguntas, o moderador precisa possuir uma compreensão bem clara das razões que levaram à realização do encontro e do seu objetivo. Deve ponderar sobre o tópico central da discussão; quem e quantos participarão; tempo de duração; o que se espera da discussão e que situação-problema precisa ser considerada. Salienta-se que este é um plano cronológico que inclui as técnicas a serem utilizadas, o texto exato de todas as perguntas e informações e o modo como será atingida a interação.

3) **Entrevista semi-estruturada** - o pesquisador, conhecendo os aspectos relevantes da pesquisa, formula alguns pontos a tratar, tendo o entrevistado total liberdade de expressão para manifestar-se. Neste tipo, as perguntas são mais flexíveis, a entrevista é guiada por uma lista de perguntas ou assuntos específicos a serem explorados, emergindo a visão do respondente. No início da coleta dos dados, a tendência é que o pesquisador fique mais dependente do guia de entrevista, desvencilhando-se dele no decorrer do processo. Quanto ao registro das entrevistas, o ideal é que sejam gravadas, melhorando o banco de dados e facilitando a análise.

Esta técnica foi utilizada junto aos parceiros da IDES/PROMENOR e permitiu captar sua percepção e entendimento quanto as competências do gestor de organizações do terceiro setor.

Taylor e Bogdan (apud MERRIAN, 1998) listam alguns assuntos que deveriam ser enfocados no início de cada entrevista, dos quais utilizou-se os seguintes: a) os motivos, intenções e propósitos da investigação; b) a proteção dos respondentes, uma vez que não se identificaram.

Como o instrumento de pesquisa está voltado à coleta de dados junto a três segmentos distintos, com os gestores e funcionários foram aplicadas as técnicas de *Focus Group* e METAPLAN sendo elaboradas duas versões da lista de discussão, com ligeiras

alterações, para adequá-las aos propósitos da pesquisa e do grupo. Em relação aos parceiros, elaborou-se, para entrevista semi-estruturada, um roteiro utilizado com todos os entrevistados (Anexo 1).

#### **1.9.4 O processo de condução da pesquisa**

Inicialmente será descrito como procedeu-se a coleta de dados junto aos gestores e funcionários e, posteriormente, junto aos parceiros da IDES/PROMENOR.

Como a coleta de dados pode ser desenvolvida em grupo, de forma coletiva (Merriam, 1998), a fim de facilitar, após selecionados, os gestores e os funcionários foram convidados pessoalmente para um encontro, com data, local e horário pré-estabelecidos.

Para a escolha dos participantes do *focus group* e tamanho da amostra foram estabelecidos os seguintes critérios:

##### 1 – GESTORES

A) **Diretoria Executiva Voluntária** - todos os(as) diretores(as) foram convidados, pela própria pesquisadora por meio de contato telefônico. A diretora de assuntos assistenciais e ambientais reforçou o convite em reunião de diretoria. A data foi marcada pela pesquisadora, com antecedência e, no dia anterior à realização do encontro, todos foram lembrados, sendo que, dos 10 componentes da diretoria, participaram seis (06), e um (01) deles, em função de compromissos profissionais, participou parcialmente. Do universo previsto, a amostra constituiu-se de 50% dos integrantes.

B) **Coordenadores dos Programas da IDES/PROMENOR** - todas foram convidadas pessoalmente durante as reuniões técnicas realizadas mensalmente. A data foi agendada pela pesquisadora e feita a comunicação com antecedência aos coordenadores, que foram lembrados no dia anterior ao encontro. A participação deste segmento foi de 100%, seis (06) coordenadores, e o assessor de Diretoria (01).

Optou-se em formar um grupo único com os gestores, agrupando diretores e coordenadores, tendo em vista a posição que ocupam na organização. Levou-se em conta, também, o fato da organização possuir uma diretoria executiva voluntária, o que dificulta a participação de todos os seus membros, em função de compromissos pessoais e profissionais. Neste sentido, o grupo focal de gestores ficou constituído de doze (12) participantes, estando em conformidade com os pressupostos da técnica.

Considerou-se também a disponibilidade de tempo dos gestores, e em função dos compromissos agendados até o final do ano, optou-se em ampliar a carga horária diária prevista pela técnica, diminuindo o número de encontros. Salienta-se que isto foi possível pela homogeneidade do grupo e por estarem acostumados a participar de reuniões conjuntas. Além disso, todos os participantes se conhecem há um tempo significativo, interagindo em diferentes espaços organizacionais, o que facilitou a exposição de suas opiniões de forma transparente e sincera. Demonstraram sentir-se à vontade. O encontro teve início às 8:30 horas e foi encerrado às 12:30 horas.

##### 2 – FUNCIONÁRIOS

Quanto aos funcionários, procurou-se a participação de representantes de todos os programas desenvolvidos na organização, incluindo também a área administrativa. A maioria dos colaboradores foi indicada pelos coordenadores, a partir dos critérios estabelecidos pela pesquisadora e, por se tratar de uma amostra seletiva, considerou-se o nível de escolaridade; o

tempo de atuação no programa e na organização; a proximidade e auxílio direto ao gestor e o conhecimento macro da IDES/PROMENOR.

Ao todo participaram 13 colaboradores, podendo-se dizer tratar-se de um número adequado, estando em conformidade com a técnica de *Focus Group* e METAPLAN. Além disso, todos os segmentos da organização foram representados. Da mesma forma que os gestores, todos os funcionários se conhecem há algum tempo, embora nem todos interajam quotidianamente. Entretanto, demonstraram sentir-se à vontade, com liberdade e confiança em expressar suas opiniões.

Neste grupo também procurou-se levar em consideração a disponibilidade de tempo dos funcionários para participar dos encontros e optou-se por seguir o mesmo procedimento adotado com o grupo de gestores, em razão de apresentarem características semelhantes (homogeneidade, conhecimento pessoal e organizacional, compromissos agendados, entre outros). Neste sentido, optou-se por ampliar a carga horária e diminuir o número de encontros, sendo que os próprios participantes, ao serem consultados haviam sugerido tal procedimento. Assim, realizou-se um encontro, com 4:30 horas de duração, iniciando às 8:30 horas e terminando às 13:00 horas.

O local escolhido, tanto para o encontro dos gestores quanto dos funcionários, foi o auditório da IDES/PROMENOR, devido à facilidade de locomoção para todos os participantes e foi previamente arrumado em forma de semi-círculo, permitindo boa visibilidade para todos. Teve-se preocupação e cuidado no preparo do coffee-break, tendo em vista o tempo de permanência na reunião. Os participantes do grupo ficaram à vontade para servirem-se, de acordo com a sua própria vontade. Salienta-se que nos encontros não houve qualquer tipo de interrupção, o que facilitou o andamento das discussões e a coleta dos dados.

Foram providenciados: três murais grandes para possibilitar a exposição dos cartões, os quais já ficaram no seu devido lugar antes do início da discussão; pincéis marcadores e canetas para todos os integrantes, cartões de três cores diferentes, considerando-se que a discussão sobre as competências essenciais do gestor estavam pautadas sobre três componentes: conhecimento, habilidades e atitudes. Assim, utilizou-se uma cor para cada componente citado. Anéis de fita adesiva foram fixados ao redor dos painéis a fim de agilizar a fixação dos cartões. Contratou-se um técnico especializado para proceder a gravação da discussão, em especial da primeira questão, a fim de garantir a qualidade do som. Para o registro visual, utilizou-se uma câmara fotográfica digital e contratou-se um especialista em vídeo para filmar alguns "takes".

Quanto ao registro das discussões, parte das informações foram gravadas, parte registradas nos cartões e nos formulários entregues para cada participante, correspondendo à questão em pauta, conforme anexo. Após cada questão, o material fornecido pelos participantes foi recolhido e os cartões contendo as respostas expostos nos murais onde permaneceram até o final do encontro.

Contou-se com o apoio de uma assistente, com domínio na aplicação da técnica METAPLAN, facilitando o procedimento e o encaminhamento da discussão e dos resultados. Salienta-se a dificuldade de uma só pessoa aplicar conjuntamente as duas técnicas citadas.

Definiu-se que a moderadora teria participação ativa na reunião, tendo como atribuições a introdução do tema com clareza e objetividade, a condução do debate de modo a manter o foco no objetivo proposto, o esclarecimento de dúvidas, sem intervir com opiniões próprias. Neste sentido, a atuação da moderadora e da assistente de forma conjunta e sinérgica facilitou a condução do processo. Ressalta-se que ambas combinaram os procedimentos a serem seguidos com antecedência e, no decorrer da coleta de dados, interagiram permanentemente, de acordo com a dinâmica de cada grupo.

Pelo exposto, pode-se observar e constatar que o *Focus Group* e o METAPLAN são técnicas que se complementam e ambas são exigentes em relação às providências a serem tomadas anteriormente as quais influenciam no resultado final da coleta de dados.

Pode-se dizer que tanto a discussão no *Focus Group* quanto no METAPLAN apresentam três etapas: introdução, desenvolvimento e encerramento. Se os participantes desconhecem a aplicação de tais técnicas, será necessário uma breve exposição sobre sua condução. Assim sendo, na abertura do encontro, tanto com os gestores quanto com os funcionários, a moderadora expôs de forma sucinta como seria conduzida a discussão, detalhando as técnicas. A maioria dos participantes conhecia a técnica METAPLAN por ter participado do Planejamento Estratégico da IDES/PROMENOR em que esta técnica foi aplicada.

Após os devidos esclarecimentos, deu-se continuidade, introduzindo-se, para discussão, a primeira questão, a qual foi gravada. Todos os participantes expuseram sua opinião, retornando para complementar, se necessário. Em seguida, foi distribuída uma folha para identificação de dados (Anexo 1) e passou-se às demais questões, utilizando-se os cartões para as respostas e os formulários. Salienta-se que, no grupo de gestores, as questões de número 03 e 05 (Anexo 1) foram respondidas por escrito e recolhidas, a fim de não constrangerem e exporem os participantes; posteriormente serão analisadas pela pesquisadora, mas não foram socializadas com o grupo.

No grupo de funcionários, optou-se por trabalhar as questões de 02 a 08 em subgrupos, gerando maior socialização. Os participantes organizaram-se em quatro subgrupos, compostos por três pessoas; apenas um subgrupo ficou com quatro componentes. Foi combinado, anteriormente, que tanto as opiniões semelhantes quanto as divergentes seriam expostas, sem necessidade de convencimento do colega para o consenso, o que possibilitou o alcance de uma síntese dos dados antes de sua exposição ao grande grupo. Todos os subgrupos discutiram as mesmas questões e expuseram-nas para o conjunto, sem que a moderadora interferisse com sua opinião pessoal. Cada questão foi debatida individualmente e os integrantes demonstraram participação ativa. Na medida que surgiam dúvidas, indagavam à moderadora e à assistente prosseguindo a discussão. A maioria dos representantes de cada programa, não integrou um mesmo subgrupo, devido à forma como estavam sentados no círculo, o que enriqueceu a troca e a discussão.

Após o término da exposição das questões, tanto o grupo dos gestores quanto o dos funcionários, individualmente, elegeram os conhecimentos, as habilidades e as atitudes consideradas essenciais e prioritárias para o gestor da IDES/PROMENOR. Receberam três cartões cada um e as instruções de como proceder. Como todos os cartões expostos nos murais foram numerados, escolheram três prioridades para cada segmento, escrevendo o número correspondente ao item escolhido, estabelecendo, a seguir, o grau de importância para cada item, sendo que 03 pontos foram atribuídos ao item considerado mais importante, 01 ponto ao item menos importante e 02 ao intermediário. Concluída esta etapa, passou-se à tabulação das preferências apontadas e a moderadora conduziu, em cada grupo, a avaliação do encontro, considerado pelos gestores e funcionários muito produtivo, reflexivo, inovador, direcionando para a melhoria contínua. Sentiram-se participantes do processo, respeitados e colocaram-se à disposição para novos encontros e contatos, caso seja necessário, após a compilação dos dados.

### 3 - PARCEIROS

Em relação aos parceiros da IDES/PROMENOR foram escolhidos a partir dos seguintes critérios: tempo que a parceria existe, importância dos recursos financeiros para a organização; número de crianças e adolescentes atendidos via parceria, perspectiva de continuidade da parceria.

Foram elencadas nove organizações, quais sejam: Secretaria do Desenvolvimento Social e da Família e Secretaria Municipal da Educação, ELETROSUL, da área pública;

REPRO - Representação de Produtos Óticos, GERASUL, empresas privadas, Caixa Econômica Federal, CASAN, economia mista, UNIMED e UNICRED, cooperativas.

Identificou-se os possíveis representantes de tais organizações, considerando seu conhecimento a respeito das mesmas, posição estratégica que ocupam e/ou ocuparam, conhecimento do trabalho realizado pela IDES/PROMENOR, proximidade com a pesquisadora.

Após a identificação, foram consultados por telefone, colocaram-se, então, prontamente disponíveis para participar do estudo. Os encontros foram agendados, conforme a preferência de cada participante e as entrevistas realizadas no local de trabalho de cada entrevistado, no horário estabelecido. Todos haviam reservado uma sala especialmente para a realização do encontro cuidando que não houvesse interrupção no seu decorrer. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Dois entrevistados, após a apresentação dos objetivos do estudo, optaram em encaminhar as respostas por escrito. Com duração média de 20 minutos, as entrevistas foram inseridas em encontro de aproximadamente 60 minutos, o que oportunizou uma troca de saberes e de informações entre a pesquisadora e o entrevistado. Salienta-se que todos, indistintamente, foram muito solícitos, responsáveis e comprometidos, respeitando a data agendada. Mostraram-se satisfeitos por terem sido escolhidos e colocaram-se à disposição para novos contatos.

Forneceram dados de identificação, preenchendo uma folha específica, porque terão sua identidade resguardada, uma vez que esta informação não foi requerida.

Os usuários não foram contemplados nesta etapa, devido à dificuldade em selecionar pais e adolescentes com certo grau de escolaridade; pela especificidade do tema e pelo fato dos usuários estarem mais distantes do processo de gestão e mais próximos ao atendimento direto oferecido. Acrescente-se que são ouvidos frequentemente, ao participarem das pesquisas realizadas pelas acadêmicas de Serviço Social, para elaboração de seus trabalhos de conclusão de curso.

## **1.9.5 Perfil dos Pesquisados**

### **1.9.5.1 Perfil dos Gestores**

Tanto os componentes da diretoria que participaram deste estudo quanto todos os coordenadores possuem nível superior, dois dos quais têm curso de especialização. A área de formação deste grupo é multidisciplinar, predominando a formação em Serviço Social, seguida de Direito, Administração, Filosofia e Academia Militar. Dos gestores um graduou-se na década de 50, dois na de 60, cinco na de 70, dois na de 80 e dois na de 90. Neste sentido,

pode-se dizer que as concepções obtidas no processo de formação alteraram-se em função das mudanças sociais, econômicas, políticas, culturais e epistemológicas ocorridas.

Dos doze gestores que participaram do estudo, nove são do sexo feminino e três do masculino e a idade variou de 24 a 68 anos, sendo a média de 52 anos. Esse fato permite inferir que são pessoas vividas, com um apreciável nível de amadurecimento, algumas aposentadas, com certa estabilidade na carreira e na vida pessoal.

O tempo que estão na função de gestores varia de 1 mês a 25 anos, (um está há um mês; dois há cinco meses; quatro gestores há três anos; dois há nove anos e dois acima de 25 anos e um não respondeu); ressaltou-se que os diretores permanecem há mais tempo que os coordenadores. A média de tempo dos coordenadores na função é de 3 anos, embora participem na instituição há mais tempo.

#### 1.9.5.2 Perfil dos Funcionários

O grupo dos funcionários apresenta características bem distintas das do grupo de gestores. A escolaridade dos participantes varia do nível médio a cursos de especialização. Nas áreas de formação predominam os cursos de pedagogia e de educação, seguidos das áreas administrativa, financeira e de serviço social. Dos treze funcionários participantes do estudo, dois se graduaram na década de 70, um na década de 80, cinco na década de 90 e os demais continuam estudando.

Os funcionários pesquisados ocupam funções de pedagogos, monitores, auxiliar administrativo, assistente social, recepcionista e no setor financeiro. O tempo que estão na função varia de 4 meses a 14 anos, predominando a média de 5 anos.

A idade dos funcionários varia de 18 a 50 anos, porém a média etária da maioria está na faixa dos 32 anos. Quanto ao sexo predominou a presença feminina, dez mulheres e três homens.

Como se pode observar, um grupo mais diversificado, mais jovem, construindo sua carreira profissional e com perspectivas futuras de realização profissional e pessoal.

#### 1.9.5.3 Perfil dos Parceiros

Os oito representantes das organizações parceiras entrevistados também constituíram um grupo diversificado, sendo que seu nível de escolaridade variou do médio ao dos cursos de especialização e uma participante com mestrado. As áreas de formação predominantes são a social e administrativa e o período de graduação predominante é o da década de 70.

Em suas organizações, tais representantes ocupam postos de trabalho significativos: diretor executivo, gerente, coordenador de setor, chefe de divisão, responsável pela área de Recurso Humanos, secretária municipal. O tempo que se encontram na função varia de 10 meses a 26 anos, sendo que a média predominante é de 14 anos.

Neste grupo, a maioria dos entrevistados também é do sexo feminino, sendo seis mulheres e dois homens e a média de idade dos participantes de 45 anos. Conjugando as informações obtidas no questionário de identificação com as entrevistas semi-estruturadas realizadas, pode-se perceber que são pessoas amadurecidas, com experiência de vida, estabilidade emocional e profissional, comprometidas e com perspectivas profissionais consolidadas. No decorrer da entrevista, demonstraram bastante segurança e confiança em si mesmas, sendo pessoas determinadas e receptivas. Não demonstraram dificuldade em responder as questões, manifestando-se com rapidez, agilidade e clareza lógica.

### ***1.9.6 Análise dos Dados***

Após a coleta dos dados, a pesquisadora reuniu os conceitos/visões referentes ao mesmo fenômeno (STRAUSS e CORBIN, 1990), construindo um grupo de categorias que enfeixem padrões repetidos na maioria dos dados coletados (MERRIAN, 1998).

Segundo Diniz (1999), para que haja fidedignidade na pesquisa realizada, é fundamental uma comprovação cuidadosa dos dados coletados, além de uma eliminação daqueles que apresentarem inconsistência e instabilidade nas informações fornecidas. Deste modo, na sistematização dos dados, teve-se a preocupação em não fragmentar a realidade investigada, recorrendo também a referenciais teóricos que possibilitassem inserir o fenômeno numa concepção mais geral.

Há que se organizar o material recolhido, partindo de um quadro teórico que o referencie e que estimule a ultrapassagem dos dados imediatamente apreendidos da realidade social investigada, levando à sua inserção numa visão de globalidade. São atitudes investigativas que possibilitam dirigir os dados para a perspectiva de generalizações (DINIZ, 1999, p. 55).

A construção de categorias teve como base a análise do material coletado nos grupos de discussão e nas entrevistas realizadas, nos documentos e observando similitudes e regularidades a pesquisadora formulou conclusões sobre os dados, tentando estabelecer um consenso a fim de intensificar a validade interna do estudo (MERRIAN, 1998).

### ***1.9.7 Esquema da Pesquisa***

A estrutura geral da pesquisa, demonstrada a seguir, define os passos a serem seguidos com base nos procedimentos metodológicos adotados no escopo e na revisão de literatura.

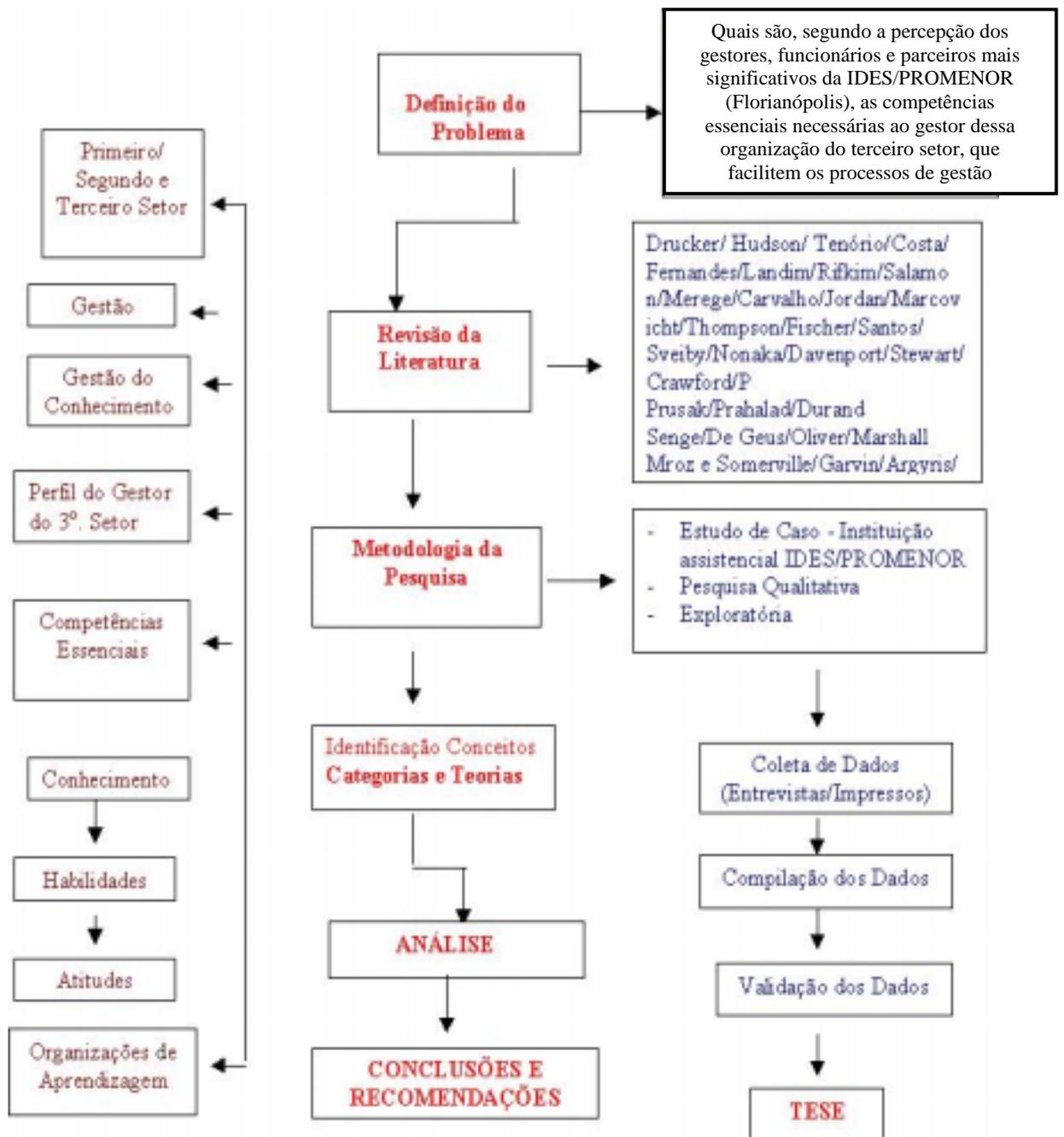


Figura 1: Esquema de Pesquisa.  
Fonte: Projeto de elaboração da tese.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO - EMPÍRICA

### 2.1 Sociedade do Conhecimento

Segundo Gary Hamel (2000) a era do progresso acabou. Ela nasceu no Renascimento, chegou à exuberante adolescência no Iluminismo, alcançou a maturidade na era Industrial e morreu na alvorada do século XXI. Durante muitos milênios, não houve progresso, apenas ciclos. As estações se sucediam, as gerações chegavam e partiam, a vida não melhorava, apenas repetia-se sucessivamente, num padrão rotineiro infundável, não havia futuro, pois o futuro não se distinguia do passado. Então, surgiu a fé inabalável em que o progresso não só era possível, como também inevitável. A duração da vida aumentaria. Os confortos materiais se multiplicariam. O conhecimento tornar-se-ia muito maior. Nada havia que não pudesse ser melhorado. A disciplina da razão e as práticas dedutivas da ciência eram aplicáveis a todos os problemas, do planejamento de uma união política mais perfeita ao desbravamento do átomo e à produção de semicondutores de complexidade espantosa e de qualidade imaculada.

Para Capra (1982), o entendimento desta multifacetada crise cultural, em que nos encontramos, implica em adotar uma perspectiva extremamente ampla e ver a nossa situação no contexto da evolução cultural humana. A seu ver, temos que transferir nossas perspectivas atuais para um período de tempo que abrange milhares de anos, substituir a noção de estruturas sociais estáticas para uma percepção de padrões dinâmicos de mudança.

Tanto um autor quanto o outro apontam o preço pago pelo progresso (guerras, destruição, pobreza, debilidade na saúde, destruição do planeta, mudanças na biosfera, entre outras). A era do progresso começou com esperança e termina com ansiedade. Estamos agora na era da revolução. A mudança não é mais agregativa, não se movimenta de forma linear, é descontínua, abrupta, indócil. Antes, as mudanças ocorriam de maneira gradual e raramente disseminavam formas de vida inteiramente novas. Hoje, a predominância é a descontinuidade, a ausência de equilíbrio.

Dessa forma, a evolução da sociedade primitiva à sociedade do conhecimento pode ser observada no quadro a seguir apresentado, elaborado por Crawford (1994, p.18).

	<b>Sociedade Primitiva</b>	➔ <b>Sociedade Agrícola</b>	➔ <b>Sociedade Industrial</b>	➔ <b>Sociedade do Conhecimento</b>
<b>Tecnologia</b> ↓	Energia: energia humana Materiais: peles de animais, pedras Ferramentas: mínimas para cortar/moer (normalmente feitas de pedra) Métodos de Produção: nenhum Sistema de transporte: caminhar Sistema de comunicação: voz humana	Energia: natural (humana, animal, vento) Materiais: recursos renováveis (árvores, algodão, lã) Ferramentas: força muscular humana ampliada (alavancas e guinchos) ou forças naturais dirigidas (navegação, roda d'água) Métodos de Produção: artesanato Sistema de transporte: cavalo, carroça, barco a vela Sistema de comunicação: manuscrito	Energia: combustíveis fósseis (óleo, carvão) Materiais: recursos não-renováveis (metais, etc) Ferramentas: máquinas para substituir a força humana (motores) Métodos de Produção: linha de montagem e partes intercambiáveis Sistema de transporte: barco a vapor, ferrovia, automóvel e avião Sistema de comunicação: imprensa, televisão	Energia: natural (sol, vento) nuclear Materiais: recursos renováveis (biotecnologia), cerâmica, reciclagem Ferramentas: Máquinas para ajudar a mente (computadores e eletrônica realcionada) Métodos de Produção: robôs Sistema de transporte: espacial Sistema de comunicação: comunicações individuais ilimitadas através de meios eletrônicos.
<b>Economia</b> ↓	Coleta, caça ou pesca	Economia local descentralizada e autosuficiente cuja atividade econômica central é a produção e o consumo de alimentos, sem atividades de mercado significativas. Simples divisão do trabalho em função da comunidade, com poucos e bem definidos níveis de autoridade (nobreza, sacerdotes, guerreiros, escravos e servos) A terra é o recurso fundamental da economia.	Economia de mercado nacional cuja atividade econômica é a produção de bens padronizados, tangíveis com divisões entre produção e consumo. Divisão complexa de mão-de-obra baseada em habilidades específicas, modo de trabalho padrão e organização com vários níveis de hierárquicos Capital físico é o recurso fundamental.	Economia global integrada cuja atividade econômica central é a provisão de serviços de conhecimento com maior fusão e entre produtor e consumidor. Organizações empreendedoras de pequeno porte cujos membros têm um ganho diretamente. Capital humano é o recurso fundamental.
<b>Sistema Social</b> ↓	Pequenos grupos ou tribos	Esquema familiar estratificado com definições claras das funções em virtude do sexo. Educação limitada a elite	Família nuclear com divisão de papéis entre os sexos e instituições imortais que sustentam o sistema. Os valores sociais enfatizam conformidade, elitismo e divisão de classes. A educação em massa é completa na idade adulta.	O indivíduo é o centro com diversos tipos de família e fusão de papéis sexuais com ênfase na auto-ajuda e em instituições mortais Os valores sociais enfatizam a diversidade, o igualitarismo e o individualismo. A educação é individualizada e contínua.
<b>Sistema Político</b> ↓	Tribo, unidade política básica na qual os anciãos e o chefe governam.	Feudalismo: leis, religião, classes sociais e políticos atrelados ao controle das terras, com autoridade transmitida hereditariamente (regras aristocráticas); a comunidade local é a unidade política básica.	Capitalismo e Marxismo: leis, religião, classes sociais e políticas são modelados de acordo com os interesses da propriedade e do controle do investimento de capital. Nacionalismo: governos centralizados e fortes tanto na forma de governo representativo quanto na forma ditatorial.	Cooperação global: instituições são modeladas com base na propriedade e no controle do conhecimento com organizações supranacionais/os governos locais/as principais unidades de governo e a democracia participativa definem as normas.
<b>Paradigma</b> ↓	Mundo visto puramente em termos naturais	Conhecimento básico: matemática (álgebra e geometria) e astronomia. Idéias centrais: humanidade vista como controlada pelas forças superiores (deuses), religiosidade, visão mística da vida (astrologia) e sistema de valores com ênfase na harmonia com a natureza.	Base do conhecimento: física, química. Idéias centrais: os homens se colocam como controladores do destino num mundo competitivo com a crença de que uma estrutura social racional pode produzir harmonia num sistema de castigos e recompensas.	Base do conhecimento; eletrônica quântica, biologia molecular, ecologia Idéias centrais: os homens são capazes de uma transformação contínua e de crescimento (pensamento com cérebro integrado); sistema de valores enfatiza um indivíduo autônomo numa sociedade descentralizada com valores femininos dominantes.

Figura 2: Características-chaves de quatro sociedades básicas.

Fonte: Crawford, 1994.



Para facilitar o entendimento multifacetário proposto por Capra, detalhar-se-á a seguir os ciclos históricos apontados.

### ***2.1.1 Da Idade da Pedra à Sociedade Rural***

De acordo com Crawford (1994), na primeira etapa do desenvolvimento econômico, há aproximadamente 8000 anos, os homens passaram de uma economia tribal de caça e coleta para uma economia agrícola. A chamada economia pré - industrial é uma economia extrativista, em que as atividades predominantes foram: lavoura, extração de minérios, pesca e siveicultura. A organização social e econômica baseada na propriedade dos recursos naturais, predominantemente a terra; uma economia bastante estável, com elevadas taxas de natalidade e mortalidade.

Oliver (1999) acrescenta que as atividades econômicas dos povos primitivos estava restrita à caça, à extração e à coleta de alimentos suficientes apenas para a subsistência. Praticamente não existia trabalho especializado e a "tecnologia" era basicamente limitada a instrumentos primitivos para atividades de caça e luta. A Era Agrária, por sua vez, começou quando os primitivos instrumentos de caça passaram a ser utilizados para o cultivo de grãos. Essa mudança tecnológica criou a economia baseada na agricultura, que além do uso das mãos para o desempenho das tarefas adotou o uso de implementos rudimentares movidos por força animal e produzindo pouco mais do que era consumido. A terra era a fonte principal de todo o bem, tanto material quanto moral.

A unidade produtora de empregos e recursos econômicos era a fazenda. Havia uma estrutura feudal; a educação e o poder eram privilégios da aristocracia. Em 1870, 90% da população produzia 100% dos alimentos.

Com o desenvolvimento da agricultura, os homens descobriram uma nova forma de alimentos e começaram a multiplicá-los, levando à conquista de novas áreas de cultivo, originando as noções de propriedade e de produto excedente, ou seja, aquele que não era consumido (HUBERMAN, 1981).

Nas sociedades medievais, com sua economia natural, as relações de troca eram simples e as atividades estavam voltadas para a sobrevivência. Fazia-se intercâmbio de produtos pela necessidade de consumo e não pela procura do produto. Entretanto, nos séculos XIV e XV o feudalismo entrou em crise, decorrente tanto da intensa difusão das transações monetárias ocorridas em seu interior quanto da desintegração da estrutura feudal em função do amadurecimento de suas próprias contradições internas (MARTINELLI, 1989, p.21).

O feudalismo constituía-se em um sistema de produção para uso. Pela natureza da produção em si, não se produzia para gerar excedente. Contudo, aflorava, nesse período, uma tendência em favorecer novos modos de produção. Os feudos, que se consistiam de aldeias e das centenas de acres de terra arável que as circundavam, eram auto-suficientes, inexistindo o comércio. Os camponeses eram mais ou menos dependentes do senhor (HUBERMAN, 1981). Nesse sentido, predominavam as relações de dominação e servidão, que se concretizavam primordialmente no campo. O produtor direto não era proprietário do que produzia e da terra, dependendo social e juridicamente do senhor da terra.

Nesse período, houve uma crescente necessidade de mão-de-obra, pois tanto no campo quanto na cidade importantes modificações entraram em curso. Na agricultura os grandes proprietários impediam a entrada de camponeses destituídos de terra; na cidade começavam a surgir as fábricas, fruto das novas invenções. O declínio do feudalismo provocou condições de diversificação nas atividades de trabalho.

Com o avanço da Idade Média, foram significativas as mudanças que passaram a ocorrer na vida das pessoas e das cidades. Com a ascensão do Comércio (século XV a XVII), a Igreja, que até então possuía um poder supremo, com as mudanças ocorridas na Educação, no Direito, foi perdendo força, com o surgimento de escolas independentes formadas por mercadores que prosperavam e, dessa forma, o soberano podia confiar numa nova classe de pessoas treinadas no movimento comercial e conscientes das necessidades do comércio e da indústria. As Cruzadas também se constituíram em alavanca para o comércio, embora se intitulasse movimento religioso de peregrinações à Terra Santa, com a intenção de resgatá-la, recebeu apoio de grupos interessados em obter vantagens, principalmente a posse de mercadorias e de terras. Quando retornavam, os mercadores colocavam à disposição dos cruzados, as mercadorias adquiridas. Com isso, criaram-se novos hábitos de consumo e um novo mercado para os produtos. Por outro lado, houve um aumento significativo da população, considerado decisivo para o desenvolvimento do comércio, uma vez que o povo necessitava de mercadorias. Nos séculos XI e XII, o comércio intensificou-se e desenvolveu-se a rota comercial do Mediterrâneo que se tornou a maior entre o Oriente e o Ocidente (HUBERMAN, 1981).

Com a utilização do dinheiro, o intercâmbio de mercadorias foi agilizado, incentivando o comércio. A partir do século XII, a economia transformou-se em uma economia de muitos mercados, expandindo-se, possibilitando o desenvolvimento das cidades; trabalho para um maior número de pessoas e o deslocamento até a cidade para obter as mercadorias necessárias. Surgiu, então, uma relação ligada ao excedente de produção. Nesse

período, ocorreu também a “revolução técnica”, com o desenvolvimento do maquinismo (expansão do moinho, aperfeiçoamento do torno, aparecimento da roda d’água, das prensas, parafusos) (DOBB, 1983).

No período medieval, não existiu Estado centralizado; a nobreza e o clero constituíam as classes governantes. Na Renascença, com a publicação da obra "O Príncipe" de Nicolau Maquiavel (1469 - 1527), é que apareceu, pela primeira vez, o emprego moderno da expressão Estado, sendo Maquiavel o primeiro autor a refletir e sistematizar seu pensamento para a constatação de um estado forte, independente da Igreja (WOLKMER, 1990).

O processo de formação do Estado, em fins da Idade Média, foi marcado pela presença de alguns elementos materiais que passaram a ter uma nova significação como a consolidação do domínio territorial (território), a constituição de uma comunidade nacional organizada (povo, população, nação, coletividade) e a afirmação de uma autoridade governante revestida de poder político soberano (governo, soberania, poder político) (WOLKMER, 1990).

Ainda, segundo o autor citado, o Estado Moderno edificou-se por meio de um longo e acidentado processo histórico que começou entre os séculos XII/XIV e estendeu-se até fins do século XVIII, graças à especificidade e à combinação de fatores internos e externos das formações sociais ocidentais, bem como ao impacto de profundas transformações estruturais, de natureza sócio-econômica, político-jurídica e ético-cultural que se articularam nas dimensões daquela temporalidade.

O Estado, no final da Idade Média, surgiu, inicialmente, sob a forma de Estado Absolutista, legitimado pelo poder monárquico, soberano e secularizado, territorial e nacional. A política econômica dos Estados Nacionais foi o mercantilismo associado ao advento da economia monetária. O mercantilismo é uma doutrina econômica que caracteriza o período histórico da revolução comercial (séculos XVI a XVIII), marcado pela desintegração do feudalismo e pela formação dos Estados Nacionais. Favoreceu a acumulação primitiva de capitais aplicados posteriormente na revolução industrial. Evoluiu, posteriormente, para o chamado Estado Liberal, fundado no modo de produção capitalista, constitucional e representativo; emergiu a classe burguesa enriquecida, consagrou-se o individualismo e a tolerância, a descentralização democrática e a separação dos poderes; regida pelo princípio da soberania popular e do governo representativo, pautado na supremacia constitucional, na doutrina dos direitos e garantias individuais, possibilitando a existência de um liberalismo econômico, movido pela lei do mercado e com a mínima intervenção estatal (WOLKMER, 1990, p.24 -5).

### ***2.1.2 Da Sociedade Rural à Sociedade Industrial***

Na segunda etapa do desenvolvimento econômico, há mais ou menos 250 anos, os homens passaram da Economia Agrícola para a Economia Industrial. O período inicial da Revolução Industrial foi marcado pela queda da monarquia, pela ascensão da burguesia e do capitalismo, e os trabalhadores se ajustaram mais facilmente, porque o principal requisito foi a capacidade física e não mental.

A revolução industrial, considerada como a transição da Economia Agrária para a Industrial, significou uma alteração profunda na vida das pessoas, em especial dos trabalhadores, marcando um novo período histórico. O século XVII foi a era das revoluções científicas (Newton e Galileu), da primeira revolução liberal-democrática, do surgimento da filosofia das instituições capitalistas. A ideologia da organização industrial, da instrumentalização e da organização capitalista da economia antecederam a Revolução Industrial propriamente dita (HOBSBAWUN, 1992).

Na fase preparatória da revolução industrial (século XIV a XVIII), a organização industrial superou o sistema familiar e cooperativo, o sistema de produção doméstica, dando início ao sistema de fábrica, empregando trabalhadores assalariados. Com a invenção da máquina a vapor e sua conseqüente aplicação na produção, a estrutura social, comercial e industrial modificou-se, provocando alterações políticas, econômicas e sociais, acelerando o processo em curso, alastrando-se para o mundo.

Neste tipo de sociedade, o fator predominante foi a produção industrial em amplitude mundial e o surgimento dos países industrializados ou desenvolvidos. Capital físico e mão-de-obra não especializada são os principais recursos de uma sociedade industrial. Tendem a ser instáveis e costumam caracterizar-se por um rápido crescimento populacional nas primeiras fases, seguido de queda na taxa de natalidade e de mortalidade nas sociedades mais avançadas, devido à melhoria nas condições de vida, saneamento e saúde (CRAWFORD, 1994).

Para De Geus (1998) uma profunda guinada da terra para o capital ocorreu entre o final da Idade Média e o começo do século XX, como principal fator de geração de riqueza. O acréscimo de mais capital ao processo de criação de riqueza material levou a consideráveis aumentos na eficácia e eficiência da atividade tecnológica e comercial. Assim, a empresa moderna desenvolveu-se quando passou a haver capital para os processos de criação de riqueza do comerciante. Na era do capital, a riqueza transferiu-se daqueles que comandavam a terra para os que controlavam o acesso ao capital.

Adam Smith (1723 - 1790), um dos principais representantes desse período, condena a prática mercantilista, defende a livre concorrência, e o papel do Estado como regulador da economia, garantindo a livre concorrência e a propriedade privada, corrigindo as crises através da chamada Lei de Mercado, pautada na oferta e na procura (LORENZETTI, 1997).

No período que vai do século XVII ao XIX, quando se desenvolveu o capitalismo, em sua fase mercantil e industrial, a articulação de tais fluxos criou condições favoráveis ao crescimento da sociedade capitalista. A partir do século XVI, as manufaturas desenvolveram-se, com uma centena de diferentes ofícios, instaurando novos modos de organização do trabalho. O século XVII, além de ter abrigado algumas unidades fabris, testemunhou a criação de importantes invenções e começaram a aparecer grandes empresas com considerável concentração de capitais e de operários, originando a divisão do trabalho (MARTINELLI, 1989).

No plano político, foi a Revolução Francesa que realizou o trânsito para o capitalismo, demolindo a máquina estatal e fazendo ruir a estrutura social do feudalismo. A ampla divulgação da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão estabeleceu os princípios sobre os quais deveria se assentar a nova sociedade. Desse modo, tanto a Revolução Francesa, no plano político e social, quanto a Revolução Industrial, no plano da relação capital-trabalho, foram determinantes na mudança de direção do fluxo histórico, promovendo a transição de uma época histórica e sua estrutura social para outra.

Assim, a Revolução Industrial, que se iniciou na Inglaterra no final do século XVIII e que ao longo da primeira metade do século XIX se irradiou por toda a Europa Ocidental e através dos fluxos migratórios atingiu também os Estados Unidos, não significa apenas o momento das grandes invenções que vieram a revolucionar as técnicas e o processo de produção. Significa o momento crucial de surgimento e ascensão do capitalismo industrial. (...) A introdução das máquinas automáticas e o surgimento das grandes unidades fabris foram resultados materiais da Revolução Industrial, cujos efeitos ultrapassaram os limites da fábrica e atingiram a sociedade como um todo. (...) a Revolução Industrial (...) continha uma revolução econômica e uma revolução social que mudaram a face do século XIX (MARTINELLI, 1989, p. 26).

A Revolução Industrial inaugurou e consolidou uma nova fase do capitalismo, ampliando consideravelmente a demanda por mão-de-obra. O tempo especializado deve tirar todo proveito em termos de produção; a atividade criativa fica em segundo plano e o homem transforma-se em "escravo do tempo". Ao mesmo tempo que o capitalismo se expandiu, obteve reconhecimento, juntamente com a valorização do mundo das coisas, o homem,

enquanto ser humano, sofreu um processo de desvalorização contínua tornando-se mercadoria.

O surgimento e a evolução tecnológica das máquinas permitiram a criação e a expansão da produção em massa e em grande escala, possibilitando a fixação do mercado capitalista. Com o advento tecnológico, a sociedade somente podia ser pensada a partir do princípio do movimento; nada mais era estável; tudo se revolucionava a cada momento.

O próprio conhecimento, como produto sócio-histórico que é, estava avançando e impulsionava a criação de novos inventos, o surgimento de novas técnicas, compatíveis com o estágio de desenvolvimento da sociedade, com o amadurecimento de suas forças produtivas (MARTINELLI, 1989, p.28).

Essa etapa histórica foi também marcada pela luta de classes, pela garantia de direitos, pela institucionalização da assistência, pelo aumento vertiginoso da pobreza, pela queda na qualidade de vida do trabalhador assalariado, pela organização associativa e sindical dos trabalhadores, entre outras crises econômicas cíclicas; pelo esforço dos capitalistas juntamente com o Estado Liberal de manter uma plena estabilidade de seu poder político, uma vez que a crescente onda de problemas sociais, engendrados pela expansão do capitalismo, além de aumentar e generalizar a miséria, preocupava a ordem social burguesa.

Segundo Martinelli (1989), a burguesia, que enquanto classe social, surgiu na Europa no final da Idade Média, com o desenvolvimento econômico e com o aparecimento das cidades, veio a dominar a vida econômica, política, intelectual e social. Os burgueses, que não desenvolviam trabalhos braçais ou artesanais e, em geral, possuíam os meios de produção, sentiam-se ameaçados pela "questão social", a qual se expressava através da face política, representada pelo avanço do movimento dos trabalhadores e pela face social, representada pela acumulação da pobreza. Ao longo do tempo, a burguesia viu-se compelida a rever suas estratégias de assistência aos pobres, mobilizando o próprio Estado. Por sua vez, o Estado Liberal, capitulando diante das evidências, passou a considerar mais atentamente a pauta de reivindicações dos trabalhadores, encarando a sua pressão com mais seriedade.

De acordo com Wolkmer (1990), a crise e a falência do modelo político liberal, a eclosão da sociedade de massas, bem como as profundas transformações sócio-econômicas ocorridas em fins do século XIX e começos do século XX, possibilitaram a complexa experiência de uma estrutura que, por estar ainda em curso, assumiu diversas especificidades, e é designada de Estado Social, Estado de Bem Estar Social, Estado Providência ou Assistencial, rotulações que justificam e legitimam momentos do Estado Contemporâneo.

Nessa busca de reerguimento do capitalismo, especialmente após a primeira Guerra Mundial, o Estado foi assumindo um papel de destaque na expansão dos investimentos e do mercado e a industrialização capitalista passou a se fazer com um elevado grau de monopólio, criando-se, assim, o suporte para uma nova fase do capitalismo, o monopolista.

Keynes foi o grande precursor das idéias de um estado de bem estar, propondo que o Estado regulasse os investimentos econômicos e sociais conforme a renda excedente, disponível e tributável, procurando obter um equilíbrio entre produção, emprego, renda e consumo de massa, sem deixar de garantir a lucratividade do capital. Para Keynes essas rendas podiam ser politicamente redirecionadas pelos Estados Nacionais conforme as conjunturas, os riscos de crise econômica e as disputas políticas na cena pública. As teorias Keynesianas adaptaram-se inteiramente à lógica fordista dos grandes complexos industriais e financeiros, de produção em massa, para um mercado de massa com crescente produtividade e geração de rendas excedentes (ABREU, 1996).

Desse modo, o trabalho, a matéria - prima e o capital foram os fatores primários da produção nessa fase; a energia, o transporte e a indústria fatores facilitadores do desenvolvimento. No trabalho dominavam as rotinas físicas e intelectuais, havendo uma separação entre trabalho manual e intelectual, entre os que pensam e os que executam. A educação de massa padronizada foi incentivada e orientada a formar especialistas em áreas estanques. As grandes metrópoles e as empresas multinacionais destacaram-se no cenário geo- econômico, firmando-se como principais sistemas políticos o capitalismo e o socialismo.

Segundo Oliver (1999), a Era Industrial foi um período de crescente centralização das nações, cidades e empresas; criou a necessidade e a capacidade de construir organizações hierárquicas e gerenciamento centralizado concentrado no mesmo prédio. As tecnologias dessa Era criaram expressivos aumentos de valor econômico agregado em várias economias nacionais, e tais tecnologias abriram caminho em direção à globalização dos mercados mundiais.

A Revolução Industrial provocou o surgimento dos jornais e, conseqüentemente, a informação começou a circular cada vez mais rápido. Outros meios de comunicação como o telégrafo, o telefone, o rádio, a televisão e o computador foram inventados, possibilitando a instauração de um modelo consumista, materialista voltado para a marca, o status e a auto-realização.

Em termos organizacionais, o modelo dominante foi o burocrático, sendo incentivada a padronização dos produtos e processos, a educação, a tomada de decisões, o cumprimento rígido de normas e horários, postura profissional, atitudes e valores sociais.

O fator qualidade, controle de qualidade e a ferramenta gerencial da Qualidade Total passaram a ser determinantes, ocorrendo rapidamente a sua superação e o aparecimento de novos modelos gerenciais. Esta etapa, que se estendeu de 1950 a 1990 e que teve seu início logo após a Segunda Guerra Mundial, é chamada de "era da industrialização neoclássica". As mudanças se intensificaram, acentuaram-se a competição entre as empresas, o modelo burocrático perdeu espaço para a teoria estruturalista, surgiu a teoria dos sistemas e, posteriormente, a teoria da contingência. A visão sistêmica, holística e multidisciplinar tomou conta das organizações. Novos modelos estruturais foram implementados na tentativa de incentivar a inovação, a mudança de hábitos e de maneiras de pensar e agir.

Ao mesmo tempo em que o trabalho tornou-se um pré-requisito para a subsistência, somente o trabalhador qualificado conseguiu manter-se no mercado, uma vez que a demanda por empregos formais diminuiu. Segundo De Geus (1998), em algum momento durante o século XX, as nações ocidentais saíram da era do capital para entrar na era do conhecimento. Embora poucos tenham percebido essa mudança, o capital estava perdendo seu caráter de escassez. Com a facilidade de disponibilidade de capital, o fator crítico de produção passou a se concentrar nas pessoas. O conhecimento passou a ser entendido como capital e tornou-se o gerador de capital e a chave do sucesso corporativo, como será visto a seguir.

### ***2.1.3 Da Sociedade Industrial à Sociedade do Conhecimento***

Com a articulação e expansão do capitalismo além das fronteiras nacionais, ou seja, na medida em que se tornou transnacional, gradativamente as políticas estatais de regulação keynesianas foram perdendo prestígio e, a partir da década de 70, a dinâmica do desenvolvimento do capitalismo entrou em confronto com o regulacionismo e os pactos democratizadores dos Estados Nacionais. A recessão provocou desempregos e diminuição nas receitas dos Estados, provocando um crescente déficit fiscal e endividamento público.

As inovações tecnológicas (microeletrônica, informática, biotecnologia, fibras óticas, telecomunicações por satélites, robótica, entre outras) possibilitaram ao capitalismo uma rápida reestruturação do padrão de produção e gestão, ocasionando a revolução informacional. Amplos contingentes de trabalhadores e linhas de montagem passaram a ser substituídos por máquinas automatizadas e as grandes unidades produtivas cederam lugar às pequenas unidades descentralizadas e mundialmente distribuídas. Acrescente-se, ainda, o enfraquecimento e ausência do movimento dos trabalhadores e dos sindicatos no cenário internacional, dificultando o surgimento de alternativas (ABREU, 1996).

Se, na Revolução Industrial, a exclusão ocorria pela falta de qualificação da mão-de-obra, hoje a exclusão ocorre pela falta do cérebro de obra ou seja, durante a conversão para uma economia que privilegia a informação, a passagem é mais radical para os trabalhadores, porque implica uma mudança do trabalho físico para o mental. Além disso o que conta não é mais o tamanho da organização, mas sua habilidade para criar e gerar inovações.

Nesta etapa do desenvolvimento econômico, que teve início há aproximadamente 25 anos, e ainda está em curso, o que predomina é a sociedade baseada nos conhecimentos. Essa fase é marcada pela transição da industrialização para a sociedade do conhecimento. É uma economia de processamento de informações na qual computadores e telecomunicações, educação e pesquisa científica são os elementos fundamentais e estratégicos.

De acordo com Drucker (2000), estamos ingressando no terceiro período de transformação: a organização de comando e controle, de departamentos e divisões, é convertida em organização do conhecimento e isto se constitui num desafio gerencial.

Para Oliver (1999), a tecnologia interativa das comunicações aumenta a capacitação da atividade humana, na medida em que permite o acesso direto aos outros, às informações e aos acontecimentos em qualquer parte do mundo. Embora a TV e o rádio, tecnologias criadas no início da Era da Informação, tenham tido importância significativa no processo de mudanças, foram as tecnologias interativas que tornaram tal capacitação possível. O referido autor acrescenta que a Era da Informação criou a necessidade de achatar as organizações, espalhá-las geograficamente, interconectá-las via e-mail, desburocratizá-las. Desse modo, as características predominantes nas organizações são: ênfase na administração descentralizada com pequeno staff central, integração vertical mínima, foco intensificado em competências essenciais. Essa foi a primeira Era Econômica a se desenvolver simultaneamente na maior parte do mundo, possibilitando a integração das diferentes economias mundiais.

De acordo com Hobsbawn

a história da economia mundial desde a Revolução Industrial tem sido de acelerado progresso técnico, de contínuo mas irregular crescimento econômico, e de crescente "globalização", ou seja, de uma divisão mundial cada vez mais elaborada e complexa de trabalho; uma rede cada vez maior de fluxos e intercâmbios que ligam todas as partes da economia mundial ao sistema global (1996, p. 92).

Parafraseando Oliver (1999), pode-se dizer que a maturidade e o declínio de uma era econômica não implica no seu total desaparecimento, uma vez que se continua necessitando dos produtos da agricultura, bem como dos produtos da Era Industrial como automóveis, entre

outros. Significa, efetivamente, que o mecanismo do valor econômico agregado, do crescimento e do emprego mudou.

A figura apresentada a seguir, representa a trajetória até aqui exposta.

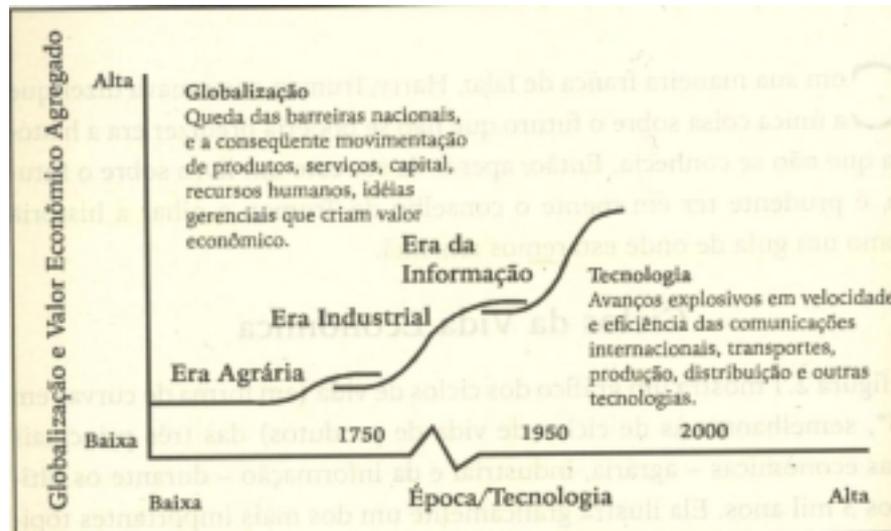


Figura 3: Ciclo da Vida Econômica.  
Fonte: Oliver, R.W, 1999.

No que se refere à questão gerencial e administrativa, da Era Industrial à Era do Conhecimento pode-se estabelecer alguns parâmetros evolutivos (SANTOS, 2000).

- **Final do Século XIX:** Administração Taylorista (visão técnica do trabalho);
- **Anos 30:** administração baseada nas relações humanas;
- **Anos 40:** administração voltada para a otimização dos sistemas produtivos, com o surgimento da Pesquisa Operacional e dos métodos quantitativos de Resolução de Problemas (Teoria de Sistemas);
- **Anos 50, 60 e 70:** administração baseada no Planejamento Estratégico, diversificação da produção, sinergias, reestruturação de sistemas produtivos e na análise de sistemas (visão Contingencial);
- **Anos 80:** administração de estilo japonês, gestão baseada na qualidade total (Kaizen);
- **Final do século XX:** administração cognitiva, ênfase no pensar e no aprender, gestão de sistemas de informação e de inteligência, gestão estratégica do conhecimento.

No item seguinte, destacar-se-á os modelos de gestão correspondentes aos períodos citados anteriormente.

## **2.2 Modelos de Gestão: do início do século até a atualidade**

Pode-se dizer que as pessoas vêm sendo administradas em grupos e organizações desde a pré-história. A atividade de administrar é antiga, mas seu estudo formal como disciplina é recente. Entretanto, à medida que as sociedades cresceram e ficaram mais complexas, tornou-se cada vez mais evidente a necessidade de administradores, o que instigou o desenvolvimento das teorias da administração, mais especificamente com a revolução industrial, nos séculos XVIII e XIX. Antes do século XX, pouca atenção sistemática foi dada ao desenvolvimento de um corpo sistemático de conhecimentos sobre administração e organização (STONER & FREEMANN, 1982, BOWDITCH, 1992, MOTTA, 2001).

Historicamente, a industrialização é um fenômeno relativamente recente. A humanidade existia por eras anteriores aos grandes avanços feitos na força, transporte, comunicações e tecnologia que se tornou conhecida como Revolução Industrial. Antes da industrialização, as organizações eram primariamente a família, a tribo, a igreja, o exército e o Estado. Havia a necessidade da administração na condução de campanhas militares, nos afazeres domésticos, na administração do governo e na operação da Igreja. Nessas organizações surgiram as primeiras noções de administração.

Examinando a administração pré-industrial dois temas aparecem constantemente:

- A visão relativamente paroquial da função administrativa;
- A baixa consideração do comércio sustentada pelas culturas dominantes.

Desse modo, o desenvolvimento dos conceitos e práticas de administração moderna pode ser analisado através do exame da evolução da sociedade, à medida em que esta passou de uma estrutura agrária a uma estrutura industrial e, posteriormente, a uma estrutura pós-industrial, como demonstrado anteriormente.

### ***2.2.1 Perspectiva Clássica da Administração - Final do século XIX***

O pensamento administrativo ou a administração Pré - Científica teve início no final da Idade Média, quando o comércio começou a florescer na região do Mediterrâneo, quando alguns instrumentos importantes de administração atual passaram a ser desenvolvidos. Durante o século XVIII, a sociedade começou a se interessar mais explicitamente pela economia e pela lucratividade. Os aperfeiçoamentos tecnológicos vieram a minimizar a

necessidade de mão-de-obra agrícola e criaram as bases para um sistema de produção contínua (BOWDITCH, 1992).

Nesse período destaca-se a contribuição e influência de Adam Smith que, em seu livro "A Riqueza das Nações" (1776), evidenciou as vantagens do princípio da especialização e da divisão do trabalho, assegurando de forma mais eficiente e eficaz a utilização de homens e máquinas. Seus princípios embasaram o estudo dos "tempos e movimentos" adotados posteriormente por estudiosos como Taylor e Gilbreth, industriais como Henry Ford, executivos como Fayol e cientistas como Max Weber, além de Gulick, Urwick, Barth, Cooke e Gantt, dando sustentação à chamada Administração Científica ou Escola Clássica (MAXIMIANO, 2000, MENEGASSO, 1998, BOWDITCH, 1992 MOTTA, 2001).

**A administração científica e a teoria organizacional** que se desenvolveram no início do século XX e que ainda predominam em algumas organizações, foram influenciadas por forças sociais, econômicas e tecnológicas mais amplas, com o intuito de responder as conseqüências provocadas pela Revolução Industrial e aumentar a produtividade.

A organização que adota os princípios tayloristas apresenta as seguintes características: separação entre trabalho manual e intelectual, entre planejamento e execução, padronização de ferramentas e instrumentos, sistema de pagamento de acordo com o desempenho, supervisão funcional e controle acentuados. O homem é encarado como um agente capaz de maximizar suas decisões; procura um máximo de ganhos com o mínimo de esforço, cabendo ao administrador garantir que o trabalhador dispense o esforço de que é capaz. O homem é um apêndice da maquinaria industrial, visto de maneira microscópica (MOTTA, 2001).

Taylor e seu seguidores tiveram o mérito de assimilar, sistematizar e disseminar um conjunto de princípios que vinham ao encontro de uma necessidade e os estudos de tempos e movimentos, descrições de cargos, organização e métodos, engenharia da eficiência e racionalização do trabalho foram algumas das idéias colocadas na ordem do dia (MAXIMIANO, 2000). Entretanto, também houve oposições, com trabalhadores e sindicatos discordando de tais preceitos e métodos.

Ao lado de Taylor e Ford, Fayol foi um dos que mais contribuiu para o desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno. Assim a **Teoria Administrativa** é o segundo componente das teorias clássicas de organizações.

Para Fayol, a organização deve ser tratada como um todo, isto é, globalmente e, organizar significa constituir uma dupla estrutura: material e humana. Enfoca a universalidade dos princípios a serem aplicados às funções administrativas, em todas as formas de trabalho.

A seu ver, não existe nada rígido ou absoluto quando se trata de problemas de administração; é tudo uma questão de proporção.

Fayol assegurava que qualquer organização necessitava de administração, fosse ela de comércio, indústria, política, religião, militar ou filantrópica. Para ele, em qualquer condição, existe uma função administrativa a ser desempenhada (SILVA, 2001).

Parte do princípio de que a Administração é um processo de:

- Prever/Planejar: visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- Organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa;
- Comandar: dirigir e orientar o pessoal;
- Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos;
- Controlar: verificar que tudo corra de acordo com o estabelecido.

As funções básicas de uma empresa consistem em:

- Funções técnicas: produção (de bens e serviços) e manufatura;
- Funções comerciais: compra, venda e permuta.
- Funções financeiras: procura e gerência de capitais.
- Funções de segurança: proteção e preservação de bens e pessoas.
- Funções contábeis: inventários, registros, balanços, custos e estatística;
- Funções administrativas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Fayol estabeleceu as qualidades requeridas para um Administrador, quais sejam: físicas, intelectuais, morais, cultura geral, conhecimentos especiais, experiência. Portanto, o trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização.

Finalmente, Fayol propôs 14 princípios para uma administração eficaz:

- Divisão do trabalho - especialização das tarefas e das pessoas visando aumentar a eficiência;
- Autoridade e responsabilidade - direito de dar ordens e esperar obediência; a responsabilidade é uma consequência da autoridade;
- Disciplina - obediência, comportamento e respeito às normas estabelecidas;
- Unidade de comando: o empregado deve receber ordens de um único superior;
- Unidade de direção: uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo;

- Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais;
- Remuneração do pessoal: justa e capaz de satisfazer as necessidades dos empregados.
- Centralização - concentração da autoridade no topo da empresa;
- Cadeia escalar - linha de autoridade do escalão mais alto ao mais baixo;
- Ordem - um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar; ordem material e humana;
- Equidade - amabilidade e justiça para obter a lealdade do pessoal;
- Estabilidade e duração do pessoal: quanto mais tempo um empregado permanecer no cargo, tanto melhor; a rotatividade é um fator negativo;
- Iniciativa - capacidade de visualizar um plano e assegurar o seu sucesso;
- Espírito de equipe - harmonia e união entre os empregados.

Apesar da contribuição de Fayol e de seus seguidores à Administração, muitas críticas lhes são atribuídas, como citado a seguir: abordagem simplificada, incompleta, de sistema fechado, ausência de trabalhos experimentais, extremo racionalismo, desconsideração do conteúdo psicológico e social da organização.

### ***2.2.2 Perspectiva Humanística da Administração - Anos 30***

Depois de Fayol muitos se propuseram a refletir e escrever sobre o papel dos gerentes e antecipando-se à teoria das relações humanas, destacam-se Barnard e Follet, pela compreensão de que a organização formal e as relações humanas poderiam ser integradas.

Mary Parker Follett foi uma pensadora política, social e de administração; membro da era do ser social (SILVA, 2001). Seu referencial está pautado no princípio do grupo e na abordagem psicológica da administração. A seu ver, os problemas enfrentados pelos gerentes das organizações estão baseados nos seguintes aspectos: poder, controle, participação e conflito. Foi a primeira estudiosa a analisar a motivação humana, partindo de valores individuais e sociais, entendendo que a administração precisa compreender as pessoas, os grupos e a comunidade. O objetivo da ação administrativa é conseguir a integração das pessoas, a coordenação de suas atividades foi considerada o núcleo central da administração e estabeleceu 04 princípios:

- Coordenação pelo Contato Direto - entre os diversos níveis da organização;

- Coordenação do Processo de Planejamento - envolvimento dos participantes desde o início do processo;
- Coordenação pelos Relacionamentos Recíprocos - todas as partes influenciam e todas são influenciadas;
- Coordenação como um Processo Contínuo - que não deve ter fim.

Concebeu uma nova visão de liderança, pela qual o líder deve fortalecer a coesão do grupo mais do que exprimir o seu poder pessoal. A liderança baseia-se na influência do líder sobre os seus liderados e não no poder. Manifestou grande preocupação com o modo pelo qual as organizações resolviam os conflitos. Sucintamente, os aspectos relevantes de sua filosofia são:

- a redução do conflito - via integração de interesses;
- a obediência à lei da situação - integração no trabalho;
- a elaboração de processos psicológicos básicos - integração dos indivíduos no grupo de trabalho (SILVA, 2001, STONER e FREEMAN, 1982).

Chester Irving Barnard usou sua experiência de trabalho e seus abrangentes estudos de Sociologia e Filosofia para formular teorias sobre a vida nas organizações. A seu ver as pessoas juntam-se em organizações formais para atingir objetivos que não alcançariam sozinhas, mas, à medida que perseguem os objetivos da organização também necessitam satisfazer suas necessidades individuais. Portanto, uma empresa só pode ser eficiente e sobreviver quando seus objetivos são mantidos em equilíbrio com os objetivos e as necessidades dos indivíduos que para ela trabalham. Reconheceu a importância e a universalidade da "organização informal". Para ele, uma organização não pode existir sem pessoas e o desejo de cooperar é o primeiro elemento universal; o segundo é o propósito comum, ou seja, o objetivo da organização. Acrescentou que toda a atividade é baseada na comunicação e desenvolveu princípios relativos a isto. Outro elemento importante seria a lealdade e a aceitação da autoridade pelos subordinados. A seu ver, o executivo deve realizar três funções:

- prover um sistema de comunicação - para manter um funcionamento eficaz;
- promover a garantia dos esforços pessoais - estabelecer relação cooperativa;
- formular e definir objetivos da organização - ordenação dos trabalhos necessários.

Definiu ainda os conceitos de estrutura (indivíduo, sistema cooperativo, a organização formal e informal) e de dinâmica (vontade, cooperação, comunicação, autoridade, processo decisório). Em seu modo de ver, a organização deveria viver sob equilíbrio dinâmico (SILVA, 2001, STONER e FREEMAN, 1982).

Tanto Follet como Barnard buscavam desenvolver os meios para integrar as pessoas e as organizações. Follet focalizou mais as pessoas e como elas poderiam direcionar os seus esforços para objetivos, Barnard estudou tanto a parte formal quanto a informal das organizações.

A **teoria ou a escola das Relações Humanas** foi construída com base na teoria clássica, mas alterou a ênfase até então centrada na tarefa, na estrutura e na autoridade, transferindo a ênfase para as pessoas que fazem parte das organizações. Esta teoria originou-se a partir dos seguintes fatos:

- necessidade de se humanizar e democratizar a administração;
- o desenvolvimento das ciências humanas, principalmente, a psicologia;
- as idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da psicologia Dinâmica de Kurt Lewin, sendo Elton Mayo o fundador da escola;
- as conclusões da experiência de Hawthorne, realizadas entre 1927 e 1932, conduzida por Elton Mayo (STONER e FREEMAN, 1982, SILVA, 2001).

A partir desses estudos que os teóricos das organizações começaram a aprender como o trabalho de grupos, as atitudes e as necessidades dos empregados afetavam sua motivação e comportamento (SILVA, 2001).

As idéias de Mayo fundamentam-se num modelo de natureza humana chamado "homo social". O Homem Social é um indivíduo motivado pela necessidade de "estar junto" e ser "reconhecido socialmente". Tais recompensas são simbólicas e não financeiras. O homem é visto como amplamente movido pelas seguintes necessidades humanas básicas: fisiológicas, psicológicas, de segurança íntima, de participação, de autoconfiança, de afeição, de prestígio e de auto-realização (MOTTA, 2001).

As características centrais da teoria das Relações Humanas são:

- Nível de produção é resultante da integração social: a capacidade física não terá eficiência se o indivíduo sofre de um desajuste social.;
- Comportamento social dos indivíduos: apoia-se totalmente no grupo;
- Recompensas ou sanções sociais: o operário que produzir acima ou abaixo da média do grupo, perderia o respeito perante os seus colegas;
- Grupos informais: definem suas próprias normas dentro do grupo;
- Relações humanas: ações e atitudes desenvolvidos pelo contato entre pessoas e grupos;

- Importância do conteúdo do cargo: trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e cansativos, reduzindo a eficiência. O trabalhador tem autonomia;
- Ênfase nos aspectos emocionais: organização informal.

Em síntese, para Mayo, o trabalho é uma atitude grupal; o operário reage como um membro de um grupo social; há necessidade da formação de uma elite capaz de compreender e de comunicar, dotada de chefes democráticos e simpáticos; homem social; a organização desintegra grupos primários (família), mas forma uma outra unidade social e o conflito é o germe da destruição. Outra idéia importante de Mayo refere-se ao grupo informal no trabalho, à sua força sobre o indivíduo, bem como, à participação do trabalhador nas decisões que afetam seu trabalho.

Mayo e os teóricos das relações humanas introduziram a idéia de "homem social" motivado pelo desejo de criar relacionamentos com os outros. Alguns cientistas do comportamento, como Argyris, McGregor, Maslow, Herzberg e McClelland, acreditavam que o conceito de "homem que se auto-realiza" era mais acurado para explicar as motivações humanas (STONER e FREEMAN, 1982).

A **Teoria da Burocracia** de Weber apareceu em 1940, quando a teoria clássica e a teoria das relações humanas estavam em decadência. Weber enfatizou a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autoridade claramente determinados. Acreditava que a competência técnica deveria ser enfatizada e que as avaliações de desempenho feitas totalmente com base no mérito (STONER, 1982).

As burocracias foram estabelecidas para oferecer o meio mais eficiente de obter o trabalho feito. Burocratas eram os gerentes habilitados que faziam as organizações funcionarem. A burocracia apresentava como características: legalidade, formalidade, divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, racionalidade, impessoalidade, regras e padrões estandardizados, compromisso profissional, profissionalização, previsibilidade (SILVA, 2001).

Uma das concepções básicas de Weber é a sua teoria da autoridade, a qual repousa no cargo e não na pessoa que o ocupa. Há três tipos de autoridade: autoridade tradicional (baseada nos usos e costumes, passa de geração a geração, depende da crença na "santidade dos hábitos"), autoridade carismática (baseia-se nas qualidades pessoais de um líder; depende dos seguidores admirarem as qualidades do líder) e autoridade racional (baseia-se em normas impessoais e racionais, cria "figuras de autoridade", direitos e obrigações) (SILVA, 2001, MAXIMIANO, 2000). A liberdade individual, a flexibilidade, a imprevisibilidade, a incerteza, a criatividade não têm lugar nas organizações burocráticas.

O **estruturalismo** tem como representante Amitai Etzioni, implica no estudo da organização num sentido mais amplo e integral, considerando tanto os fatores internos quanto os externos, submetendo-os a uma análise comparativa e global. Reconhece que os fenômenos organizacionais se interligam, interpenetram e interagem de tal modo que qualquer modificação ocorrida em uma parte da organização afeta todas as demais. Reconhece a importância do sistema aberto, ou seja, da interação entre as interações humanas e o ambiente onde elas se inserem (SILVA, 2001). Fornece uma visão integrada da organização: analisa as influências de aspectos externos sobre a organização, o impacto de seus próprios aspectos internos e as múltiplas relações que se estabelecem entre eles (FERREIRA, 2000).

Para facilitar a análise comparativa das organizações, os estruturalistas, destacando-se Etzioni, Mintzberg, Blau & Scott, Thompson, entre outros, desenvolveram tipologias de organizações

O estruturalismo pode ser assim caracterizado:

- a organização é concebida como um sistema aberto e deliberadamente construído;
- os conflitos são inevitáveis;
- os incentivos mistos são recomendáveis para a motivação dos funcionários;
- o sentido de "homem organizacional" em contraposição ao homem administrativo (comportamentalismo), do homem social e do homem econômico;
- são objetivados resultados máximos.

A tipologia proposta por Etzioni, pode ser assim sintetizada:

TIPOS DE PODER	TIPOS DE CONTRATO PSICOLÓGICO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO
<b>Poder Coercitivo:</b> baseado em punições	<b>Alienatório:</b> obediência mecânica	<b>Coercitiva:</b> objetivo é controlar o comportamento
<b>Poder Manipulativo:</b> baseado em recompensas	<b>Calculista:</b> obediência interesseira	<b>Utilitária:</b> objetivo é obter resultados por meio da barganha com funcionários
<b>Poder Normativo:</b> baseado em crenças	<b>Moral:</b> disciplina interior	<b>Normativa:</b> objetivo é realizar missão ou tarefa em que os participantes acreditam

Figura 4: Tipologia de Organizações de Etzioni.

Fonte: Maximiano, 2000

Para Etzioni, os conflitos nas organizações ocorrem entre a autoridade do especialista (conhecimento) e administrativa (hierarquia) (SILVA, 2001).

Blau & Scott apresentaram uma classificação das organizações baseada nas características daqueles que se beneficiam da existência da organização. Para eles, existem quatro beneficiários de uma organização formal: os participantes, os mandatários, os clientes e o público em geral. Definiram também quatro tipos de organizações: associações de benefícios mútuos, organizações de interesses comerciais, organizações de serviços e organizações do Estado. Estabeleceram três tipos de dilemas básicos das organizações formais: entre coordenação e comunicação, disciplina burocrática e conhecimento profissional, a necessidade de planejamento centralizado e a necessidade de iniciativa individual (SILVA, 2001).

Mintzberg apresenta a tipificação das organizações na relação com o meio ambiente. De um lado está a Burocracia Mecânica e de outro a Adhocracia. Estabelece sete configurações de organizações, quais sejam: empresarial (centrada na figura do executivo), máquina (técnicos especializados e gerentes), profissional (especialistas independentes), diversificada (gerentes de nível médio), inovadora (busca de conhecimentos para lidar com ambiente dinâmico), missionária (controle de pessoas por crenças, símbolos e ideologia) e política (conflito e mudança) (SILVA, 2001).

Para Morgan, conhecer as imagens mentais das pessoas permite entender e administrar melhor as organizações. Propõe oito imagens possíveis das organizações: máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, sistemas em fluxo e transformação e instrumentos de dominação (SILVA, 2001).

O **comportamentalismo** pode ser definido como uma doutrina psico-sócio-filosófica, que visa explicar os fenômenos sociais por meio do comportamento dos indivíduos e o estudo das causas que influenciam tal comportamento (SILVA, 2001).

A herança mais importante trazida para a abordagem comportamentalista veio de Kurt Lewin, que tentou estabelecer uma ligação entre teoria social e a ação social. Focalizou o grupo como o campo das percepções, ações e sentimentos humanos e enfatizou a experimentação científica com grupos (SILVA, 2001).

O nome de maior destaque na corrente comportamentalista é Simon, cuja meta principal foi desenvolver uma ciência do comportamento humano isenta da consideração dos valores. Destacou o conceito de "homem satisfatório" e refutou o pressuposto da "racionalidade".

Se Mayo codificou as necessidades sociais no local de trabalho, identificou a existência de grupos informais, enfocou o fator humano na organização, Abrahan Maslow conceituou o ser humano como organismo psicológico que procura satisfazer suas

necessidades de crescimento e desenvolvimento, motivado por uma hierarquia de necessidades sociais e psicológicas. Assim, o nível mais alto de necessidades dificilmente pode ser satisfeito porque há sempre novos desafios e oportunidades de crescimento, reconhecimento e realização das pessoas na vida (SILVA, 2001).

Outro comportamentalista foi Alderfer que criou a teoria denominada ERC - necessidades de existência (E), de relacionamento (R), de crescimento (C) (SILVA, 2001).

Herzberg e McGregor propõem a integração dos indivíduos nas organizações através de funções mais enriquecedoras; com maior criatividade e inovação. Para eles o Gerenciamento Humano corresponde à autonomia, autocontrole, envolvimento, e reconhecimento.

Herzberg apresentou a teoria dos dois fatores. De higiene ou extrínsecos que se referem ao ambiente de trabalho. Dentre os fatores higiênicos estão: salários, condições de trabalho, estilo de supervisão/gerenciamento, benefícios sociais, entre outros. Os fatores de Motivação ou Intrínsecos referem-se ao conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas executadas pelo indivíduo, envolvem: realização, reconhecimento, responsabilidade, promoção, progresso e crescimento (SILVA, 2001, MENEGASSO, 1998). Acrescenta, ainda, que a satisfação é afetada por fatores motivadores e a insatisfação por fatores higiênicos (SILVA, 2001).

McGregor afirma que toda decisão administrativa tem conseqüências sobre o comportamento dos indivíduos. Criou a Teoria X - tradicional, mecanicista e pragmática, centrada na produção, autocrática, com ênfase no controle, na coerção e na punição, partindo do princípio de que as pessoas são preguiçosas, não são ambiciosas, precisam ser conduzidas e são desmotivadas. A Teoria Y, mais moderna, está centrada no empregado, é democrática, enfatiza o crescimento, a autonomia e a recompensa, e parte do pressuposto de que as pessoas gostam do trabalho, querem fazer o melhor, são motivadas pelo autocontrole e autodesenvolvimento. Propõe um estilo de administração participativo, pautado na delegação das tarefas e responsabilidades e descentralização das decisões, ampliação do cargo e maior significação do trabalho, participação e administração consultiva, e auto avaliação de desempenho (SILVA, 2001).

McClelland propôs a teoria da realização ou das necessidades adquiridas, as quais são aprendidas e socialmente adquiridas e aponta 03 categorias: necessidades de realização, de afiliação e de poder (SILVA, 2001).

Vroom desenvolveu a Teoria das Expectativas, baseada numa visão da relação econômica do indivíduo. A motivação é determinada, também, por três (03) fatores: os

valores do indivíduo, o desempenho do indivíduo e as expectativas individuais de sucesso na realização da tarefa (SILVA, 2001, MENEGASSO, 1998). Esta teoria enfatiza resultados, as recompensas devem estar atreladas ao desempenho e devem ser justas e enfatiza comportamentos esperados (SILVA, 2001).

Argyris dedicou-se ao estudo do comportamento organizacional, procurando explicar o comportamento do indivíduo e dos grupos nas organizações; a seu ver o indivíduo é dotado de personalidade própria. Concluiu que as necessidades dos indivíduos saudáveis tendem a ser incompatíveis com as exigências das organizações formais. Para manter-se saudável o indivíduo precisa criar o seu próprio grupo de regras informais, conseguindo reduzir seu sentimento de dependência, submissão e passividade; minimizar a probabilidade de ficar sujeito à arbitrariedade do poder; expressar seus sentimentos reprimidos e criar seu próprio mundo informal, com cultura e valores próprios (FERREIRA, 2000).

### ***2.2.3 Perspectiva Quantitativa da Administração - Anos 40***

A administração, na década de 40, também volta-se para a **Pesquisa Operacional**, que inicialmente representava o uso de princípios científicos nas operações militares, a qual se constitui num método quantitativo que ajuda na solução de problemas e no processo de tomada de decisão, visando minimizar custos ou maximizar rendimentos, em problemas de natureza determinística ou probabilística. Estes problemas podem ter origens em áreas diversas, como Engenharia, Economia, Estatística, Transportes, Administração entre outros. Manifestou-se tanto na Inglaterra quanto nos EUA, durante a Primeira Guerra Mundial e o impacto do trabalho dos pioneiros, mais especificamente de Lawrence e Thomas Edson, ocorreu durante a Segunda Guerra Mundial (SILVA, 2001), como resultado do trabalho de equipes de multidisciplinares na busca de soluções para problemas operacionais e de alocação de recursos escassos. Após o final do conflito, essas técnicas começaram a ser aplicadas a diversos problemas de gerenciamento de atividades produtivas e à análise de situações complexas envolvidas nessas atividades, o que permitiu grande economia no uso dos meios de produção e popularizou o seu uso nesta área de conhecimento.

A Pesquisa Operacional é uma ciência aplicada cujo objetivo é a melhoria da performance em organizações, ou seja, em sistemas produtivos usuários de recursos materiais, financeiros, humanos e ambientais (os chamados “meios de produção”). Ela trabalha por meio da formulação de modelos matemáticos a serem resolvidos com o auxílio de computadores,

sendo feita, em seguida, a análise e a implementação das soluções obtidas. Dessa forma, a técnica é precedida pela modelagem e seus resultados são sujeitos à análise de sensibilidade. Esforça-se ao máximo para compensar a incerteza, mas não a pode eliminar (IMPA).

A Pesquisa Operacional caracteriza-se pelo foco na solução do problema, orientação por critérios lógicos e econômicos, uso de modelos e técnicas matemáticas, ênfase no uso de computadores nos sistemas de suporte de decisão. Estuda a situação, constrói um modelo matemático ou de abstração similar, experimenta-o para determinar o desempenho ótimo e, em seguida, recomenda-o ao administrador.

A Pesquisa Operacional tem tido um impacto crescente na administração de empresas nos anos recentes. Tanto o número quanto a variedade de suas aplicações continuam a crescer rapidamente, bem como a terminologia encontrada: *Operational Research* (europeus); *Operations Research* (americanos); MS – *Management Science*; DS – *Decision Science*; QAM – *Quantitative Analysis for Management*. Algumas de suas técnicas envolvem idéias bastante sofisticadas em ciências políticas, matemática, economia, teoria da probabilidade e estatística. Como também vem sendo usada amplamente em outros tipos de organizações, inclusive negócios e indústria, agências governamentais, hospitais, etc. Dentre as técnicas particulares utilizadas neste campo cita-se: a programação linear (alocação de pessoal, mistura de materiais, carteira de investimento, transporte, distribuição), programação dinâmica (planejamento de despesas, publicidade, programação de produção), teoria das filas (congestionamento de tráfego, projetos de represas, etc). Outras técnicas como teoria de estoque, de jogos e de simulação também têm sido aplicadas com sucesso a diversos contextos. As técnicas empregadas envolvem a classificação dos problemas em grupos e a identificação de características de soluções ótimas, de modo a desenvolver métodos sistemáticos para a obtenção destas soluções.

O campo de atuação da PO estende-se da produção de matérias primas e bens de consumo ao setor de serviços e às aplicações de interesse social como as relacionadas à saúde, à educação, à psicologia, no que concerne a modelos organizacionais e descritivos. Esta multiplicidade de aplicações aponta para a necessidade de se evitar a estreiteza da especialização. A modelagem tem muito de arte e exige o desenvolvimento de uma capacidade (em grande parte não lógica) de interação com o problema, seus meios, seus agentes e seu meio ambiente. A implementação da decisão reata o contato com a realidade do problema e com o meio no qual ele se encontra inserido.

A grande limitação da Pesquisa Operacional é o fato de o modelo representar uma simplificação do original e as soluções propostas nem sempre serem satisfatórias. Por outro lado, permite experimentações no papel, sem manipulação no sistema real (SILVA, 2001).

Este modelo considera dois estados da natureza: condições de certeza (modelos determinísticos) e condições de risco (modelos estocásticos). As técnicas mais usadas para a tomada de decisões são: previsões, matriz de resultados e árvore de decisão. Para o planejamento são: análise do ponto de equilíbrio, programação linear e avaliação de programa e técnica de revisão (SILVA, 2001).

A Pesquisa Operacional apresenta limitações: é somente uma ferramenta de ajuda na tomada de decisão, muitos problemas de decisão não podem ser expressos em termos quantitativos, dificuldade em saber quando e onde poderia ser aplicada com sucesso (SILVA, 2001).

#### ***2.2.4 Perspectiva Moderna da Administração - anos 50, 60 e 70***

**Teoria dos Sistemas** - considera as organizações como sistemas abertos; dá ênfase no ambiente, nas relações entre subsistemas e congruências entre sistemas e subsistemas diferentes. Origina-se na teoria geral dos sistemas elaborada a partir dos trabalhos de Bertalanffy. Sob a concepção de sistemas, a organização deve ser estudada como um todo que não pode ser separado em partes. Assim, um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interativos e relacionados cada um ao seu ambiente de modo a formar um todo.

A concepção sistêmica vê o mundo em termos de relações e de integração. Os sistemas são totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas às de unidades menores. Enfatizam princípios básicos de organização. A atividade dos sistemas envolve um processo conhecido como transação – a interação simultânea e mutuamente interdependente entre componentes múltiplos. As propriedades sistêmicas são destruídas quando um sistema é dissecado, física ou teoricamente, em elementos isolados. Embora possamos discernir partes individuais em qualquer sistema, a natureza do todo é sempre diferente da mera soma de suas partes.

Outro aspecto importante dos sistemas é sua natureza dinâmica, flexível, embora, estável, de processos subjacentes. O pensamento sistêmico é pensamento de processo; a forma torna-se associada ao processo, a inter-relação à interação e os opostos são unificados através da oscilação.

De acordo com Peter Senge (1999, p. 83), pensamento sistêmico compreende um conjunto grande e amorfo de métodos, ferramentas e princípios, todos orientados para examinar a inter-relação de forças e vê-las como parte de um processo comum.

Atualmente a “dinâmica de sistemas” tem se constituído numa linguagem valiosa para descrever como conseguir mudança frutífera em organizações. Sistema é um todo percebido, cujos elementos mantêm-se juntos porque afetam continuamente uns aos outros, e atuam com um propósito comum.

Um sistema é um conjunto de componentes: homem, tecnologia, organização e meio ambiente de trabalho, dinamicamente relacionados em uma rede de comunicações, formando uma atividade, com vistas a atingir um objetivo, agindo sobre sinais, energia e matérias primas, para fornecer informação, energia ou produto. (FIALHO e SANTOS, 1997, p. 93).

A Estrutura Sistêmica é o padrão de inter-relações entre componentes-chave do sistema. Pode incluir: hierarquia, fluxos de processos, opiniões e percepções, a qualidade de produtos, modos de decidir, dentre outros fatores. É particularmente importante entender e usar a Teoria dos Sistemas quando se empreende uma grande mudança organizacional (Silva, 2001).

Uma das decorrências da perspectiva dos Sistemas é o conceito da **Teoria da Contingência**. A tese central desta teoria é que não há princípios universais de administração que possam ser aplicados indiscriminadamente a todas as situações. É necessária uma abordagem situacional às decisões sobre a estrutura organizacional e o comportamento administrativo adequado (BOWDITCH, 1992). Apregoa o uso de teorias tradicionais, comportamentais e de sistemas separadamente ou combinadas, para resolver os problemas da organização (SILVA, 2001).

Dentre os estudiosos desta teoria destacam-se: Burns e Stalker - correlação entre ambiente e características das organizações ou organizações mecanísticas e orgânicas, Joan Woodward - impacto da tecnologia na estrutura ou organização x tecnologia, Lawrence e Lorsch - diferencial competitivo, organização x ambiente, Chandler - estratégia e estrutura organizacional, Perrow - tecnologia e estrutura.

A abordagem contingencial vai mais longe do que a sistêmica ao focalizar os pormenores das relações entre as partes de um sistema, ao buscar definir quais fatores são cruciais para uma questão ou tarefa específica e ao esclarecer as interações entre os fatores relacionados (STONER e FREEMAN, 1982).

Salienta-se ainda os modelos de Desenvolvimento Organizacional, a Administração por Objetivos, constituindo-se o Desenvolvimento Organizacional num processo sistemático,

administrado e planejado de mudança de cultura, com o objetivo de melhorar a eficácia da organização na solução de problemas e no alcance de objetivos. Tenta traduzir as suposições gerenciais sobre pessoas no trabalho, em termos positivos. Suas características básicas são: a colaboração é mais eficaz que a ação individual, a cooperação do que a competição/conflito, a mudança planejada do que a mudança ao acaso, organizações orgânicas são mais eficazes do que organizações mecânicas. Cultura e clima organizacional são evidenciados e Kurt Lewin é o autor de destaque desta abordagem (SILVA, 2001).

A Administração por Objetivos foi desenvolvida por Peter Drucker, ampliada por George Odiorne e utilizada por McGregor. Consiste num estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos. Suas características básicas são: estabelecimento conjunto de objetivos entre gerentes e seus subordinados, estabelecimento de objetivos para cada unidade, interligação de objetivos departamentais, elaboração de planos operacionais, com ênfase no controle, contínua avaliação, revisão e reciclagem de planos, participação atuante da chefia na estimulação de envolvimento dos subordinados (SILVA, 2001).

### ***2.2.5 Perspectiva Contemporânea da Administração - Anos 80 em diante***

No Planejamento e Administração Estratégica destaca-se o planejamento estratégico propriamente dito, no qual são estabelecidos e definidos os objetivos amplos da organização (missão, valores, visão, análise do ambiente interno e do ambiente externo, estabelecimento de prioridades, entre outros) e os planos operacionais que dão suporte para a operacionalização do planejamento estratégico, a definição e estabelecimento de estratégias (STONER e FREEMAN, 1982).

Estratégia é a seleção dos meios para realizar objetivos e a administração estratégica é o processo de definir, realizar e avaliar os resultados dos planos estratégicos (SILVA, 2001). Estudiosos como Mintzberg, Ansoff, Pascale, Chandler, Hampton, Hofer e Schendel, Porter apresentam conceituações e modelos de implantação. Três níveis estratégicos se distinguem: nível corporativo, unidade de negócios, nível funcional (STONER e FREEMAN, 1982).

Nos anos 80, destacam-se os modelos japoneses de gestão, em especial o da Qualidade Total, sendo que os principais integrantes da escola da qualidade são Shewart, Dodge e Romig, Feingabaum, Deming, Juran e Ishikawa (MAXIMIANO, 2000).

Como conceito, a qualidade é conhecida há alguns milênios; como disciplina, ainda está em formação e, atualmente, voltada para aspectos estratégicos (SILVA, 2001). Sua evolução pode ser assim caracterizada: Era da Inspeção (produtos verificados um a um, cliente participa da inspeção, inspeção encontra defeitos, mas não produz qualidade), Era do Controle Estatístico (produtos verificados por amostragem, departamento especializado faz controle e qualidade, ênfase na localização de defeitos) e Era da Qualidade Total (processo produtivo é controlado, toda a empresa é responsável, ênfase na prevenção de defeitos, qualidade assegurada; sistema de administração da qualidade) (MAXIMIANO, 2000).

Pode-se dizer que a administração voltada para a qualidade busca acima de tudo a excelência e a satisfação do cliente, que está em primeiro lugar. É um processo sistêmico, estratégico, para a excelência organizacional. A qualidade implica ainda em outros atributos como: valor, especificações, conformidade, regularidade e adequação ao uso (MAXIMIANO, 2000).

Em 1987, a ISO (International Organization for Standardization) publicou manuais de avaliação do sistema de qualidade, denominados Normas ISO Série 9000 de Padrões Internacionais e em 1996, foram publicadas as Normas ISO 14000, que tratam da administração ambiental, seguidas de outras tantas. Devido a sua grande aceitação, a ISO passou a ser adotada como mecanismo de auditoria da qualidade levando à melhoria contínua. Satisfazer essas normas está se tornando um requisito para a competitividade internacional e a intenção é aplicar as normas para todos os tipos de negócios (MAXIMIANO, 2000, SILVA, 2001, STONER e FREEMAN, 1982), inclusive para as organizações do terceiro setor.

Em meados e final da década de 90, a crise econômica do final do século, atingiu sobretudo a cultura das organizações, provocando mudanças nas suas práticas (MAXIMIANO, 2000), e emergem modelos de gestão pautados em novos paradigmas como as organizações virtuais, organizações inteligentes (PINCHOT, 1995), organizações de aprendizagem (SENGE, 1990), organizações substantivas (RAMOS, 1981), criação do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, SVEIBY, VROM e NONAKA e outros), como será mostrado neste estudo em itens posteriores.

Para concluir este item, apresenta-se a seguir uma síntese dos modelos de gestão vistos até aqui.

Indicativos da Inovação	Paradigmas Século XVIII a XX	Organizacionais e Século XX	Gerenciais Século XXI
<b>Concepção</b>	Organizações como máquinas	Organizações como organismos (necessidades e imperativos organizacionais e ambientais)	Organizações como Cérebro Rumo da auto-organização.
<b>Produção/Consumo</b>	Em massa	Flexível	Flexibilidade Criativa
<b>Princípios</b>	Mecanicistas (horários rígidos, rotinas predefinidas, tarefas repetitivas, estreito controle). Fayol, Mooney, Urwick (interesse pelos problemas práticos de gerenciamento) e Taylor (gerenciamento científico)	Organicista/contingencialista : integração ao ambiente; estrutura matricial, flexibilidade e motivação Elton Mayo, Abraham Maslow, Herzberg, McGregor, Teoria dos Sistemas, Teoria da Contingência, Burns e Stalker, Joan Woodward, Lawrence e Lorsch; Mintzberg, etc.	Processamento de informações e sistema holográfico; Holista. Morgan, Argyris, Schon, Peter Senge; Prahalad;
<b>Suporte Teórico</b>			
<b>Projeto Organizacional</b>	Rede de partes interdependentes. Separação entre trabalho manual e intelectual e fragmentação de tarefas. Racionalidade funcional.	Depende de múltiplos fatores e inter-relações: estrutura, tecnologia, porte, idade, condições, etc. Aproveitar as oportunidades e vencer os desafios. Variação contínua.	Fazer o todo em cada parte; criar conectividade e redundância; criar simultaneamente especialização e generalização; criar capacidade de auto-organização.
<b>Enfoque gerencial</b>	Burocrático/ Científico/Controlador e Centralizador.	Flexível, inovador; harmonia entre estratégia, estrutura, tecnologia e a dimensão humana	Criar condições para amoldar o sistema . Especificações e procedimentos: mínimos necessários. Objetivo: dotar a organização do máximo de flexibilidade e capacidade de inovação.
<b>Alcances</b>	Aumento brutal da produtividade. Redução do esforço humano. Menor custo. Previsibilidade do fator humano. Condições ambientais estáveis. Produtos com poucas mudanças ao longo do tempo. Afetou o mundo todo.	Personalização dos produtos; redução de custos; controle de Qualidade; treinamento e Qualificação; Parcerias; prioriza o cliente. Aumento da produtividade; globalização; + intensivo na Europa, EUA e Japão.	Alto grau de conectividade; automação e informatização; flexibilidade funcional; democratização na vida do trabalho; tarefas distribuídas de acordo com as competências; investimento em qualificação e reprofissionalização;
<b>Consequências</b>	Perda das habilidades genéricas. Problemas crônicos: absentismo, turnover. Limitação do potencial humano.	Investimento em recursos humanos; mudanças culturais e comportamentais; recompensas.	Organização do trabalho em grupo; aumento da produtividade e a qualidade; diminuir custos
<b>Comportamento</b>	Acefalia, visão acrítica, apatia e passividade. Baixo grau de envolvimento e responsabilidade. Fragilização.	Motivação; envolvimento; criatividade; cooperação; autonomia; espírito empreendedor e inovador.	Racionalidade substantiva; Capacidade de inovação permanente; aprendizado do aprendizado.
<b>Exemplos Esgotamento do Paradigma</b>	Ford Crise do petróleo; Ascensão japonesa	Toyota Cérebro, conhecimento e capital intelectual – vetor de inovação	Volvo Em andamento.

Figura 5: Paradigmas Organizacionais e Gerenciais do Século XVIII ao Século XXI.

Fonte: Elaborado por Panceri, R., a partir do referencial apresentado.

A revolução das organizações para o século XXI começa na criação e na gestão do conhecimento. As organizações inteligentes descobriram a necessidade da gestão do conhecimento como fator de diferenciação e competitividade. Tornar o conhecimento produtivo é uma das funções primordiais do nosso tempo. A diferença entre sucesso e fracasso está no domínio de macrocompetências no campo profissional e pessoal. O conhecimento só é gerenciado se for desenvolvida uma forte visão dos processos organizacionais associada a um processo de valorização das pessoas que fazem parte da organização. Neste sentido, a educação passa a ser um referencial de processo contínuo para sustentar a capacidade de criar e inovar; torna-se parte integrante do patrimônio individual por meio do autodesenvolvimento (FERNANDES, 2001).

### **2.3 Gestão do Conhecimento: quais as possibilidades de sua aplicação nas organizações do terceiro setor?**

A vida, como a conhecemos, está sendo alterada de modo fundamental. Vive-se num mundo de contrastes cada vez maiores. Enquanto os três setores tradicionais - agricultura, manufatura e serviços - estão se automatizando, o único novo setor no horizonte é o do conhecimento, cujo papel é essencial na era da informação.

Conhecimento, capital intelectual, informação, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva, gestão do conhecimento têm sido as palavras de ordem deste final de século. Embora, com significados diferenciados, todos esses conceitos representam uma nova forma de gerenciamento das organizações, caracterizando uma necessidade que as organizações têm de preservar sua forma de captação e utilização do conhecimento.

O conceito de aperfeiçoamento contínuo (chamado de Kaizen no Japão), de compartilhamento das informações, de aprendizagem organizacional, de capital intelectual, têm sido considerados a chave do sucesso na nova economia. Desse modo, os trabalhadores do conhecimento tornaram-se o grupo mais importante na equação econômica. Formam um grupo distinto, criadores, manipuladores e abastecedores do fluxo de informação que constrói a nova economia. Utilizam-se da tecnologia da informação para identificar, intermediar e solucionar problemas. Ter o "monopólio" sobre o conhecimento e sobre as idéias, assegura o sucesso competitivo e a posição no mercado (RIFKIM, 1995).

Esta mudança em andamento é fruto dos avanços tecnológicos (computadores, comunicações, materiais, biotecnologia, etc.), da transformação na economia global, bem como da questão social (família, relacionamento, escolaridade, etc.) e ambiental. As

organizações investem em inovações com o intuito de alcançar vantagem competitiva, agregando valor ao que produzem ou fazem mas, na base, está o conhecimento. Entretanto, criar e gerenciar o conhecimento não se constitui numa tarefa simples e fácil, como pode parecer à primeira vista.

Inúmeros especialistas e autores têm dedicado parte de seus estudos a este tema. Michel Polanyi (1966) estabeleceu uma distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) utilizam-se dessa mesma dimensão epistemológica. Segundo esses autores, o conhecimento explícito é expresso por palavras, números, dados, fórmulas científicas, especificações de produtos, manuais, etc. É transmitido formal e sistematicamente entre os indivíduos, facilmente processado por um computador e transmitido eletronicamente ou estocado em base de dados. É predominante no Ocidente.

O conhecimento tácito, por sua vez, é difícil de visualizar, expressar, formalizar, comunicar ou compartilhar com os outros. É altamente pessoal, subjetivo, intuitivo, introspectivo. Tem origem na ação individual e na experiência, estando presentes ideais, valores e emoções. Apresenta duas dimensões a saber:

Dimensão Técnica – capacidade informal ou habilidades do especialista (know how);

Dimensão Cognitiva – representada por esquemas, modelos mentais, convicção, percepção, crenças, etc.

No conhecimento tácito, dominante no Japão, está presente uma determinada visão de homem, mundo e futuro.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam ainda uma dimensão ontológica em que níveis de entidades criadoras do conhecimento são: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Esses níveis interagem mútua e continuamente, desenvolvendo o processo de 05 fases da criação do conhecimento organizacional: 1 - **compartilhamento do conhecimento tácito** (corresponde à socialização; o conhecimento rico e inexplorado que habita dentro dos indivíduos precisa ser amplificado dentro da organização; 2 - **criação de conceitos** (o conhecimento tácito compartilhado por uma equipe auto-organizada é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito, um processo semelhante à externalização); 3 - **justificação de conceitos** (o conceito criado precisa ser justificado e a organização determina se vale realmente a pena perseguir o novo conceito); 4 - **construção de um arquétipo** (recebido o sinal verde, os conceitos são convertidos em arquétipos que podem assumir a forma de um protótipo); 5 - **difusão interativa do conhecimento** (amplia o conhecimento criado, incluem clientes, distribuidores, universidades, etc., intercâmbio constante de conhecimento com o ambiente externo).

Os autores citados anteriormente, afirmam que o conhecimento é criado e expandido via interação social, quem aprende são os indivíduos e este saber pode ser alavancado pela organização, a qual não pode criar conhecimento por si mesma, pode dar um suporte para indivíduos criativos desenvolver-se, pode melhorar o contexto, ampliar o conhecimento criado e cristalizado nas redes de trabalho organizacional. Dentro da organização são cinco (05) os fatores para criação do conhecimento: visão, estratégia, estrutura, sistemas e staff. Stewart (1998), acrescenta a cultura, as rotinas e os procedimentos organizacionais.

Esta interação entre conhecimento explícito e tácito estabelece quatro (04) modos de conversão, como mostra a figura a seguir.

### Modelos de Conversão



Figura 6: Modelos de Conversão do Conhecimento.  
Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

A interação entre esses elementos produz uma espiral do conhecimento a partir de cinco (05) condições organizacionais: intenção, flutuação/caos, autonomia, redundância e variedade de requisitos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 103).

Sveiby (1998) compartilha da visão de Polanyi e Nonaka e defende a transferência do conhecimento via “learning by doing”. Criou uma metodologia para medir e gerenciar ativos intangíveis.

Davenport e Prusak (1998) baseiam-se em Sveiby e Nonaka e reconhecem a necessidade de gerir o conhecimento, bem como Klein (1998) ao afirmar que a essência do

conhecimento inclui ativos tangíveis e intangíveis em termos de valores, cultura, pessoas, tecnologia e capacidade de negócios. Este autor sugere a aplicação do “mapeamento de fluxos do conhecimento” na organização.

Para Crawford, o conhecimento apresenta quatro (04) características fundamentais: é difundível, se auto-reproduz, é substituível, transportável e compartilhável, aumenta quanto mais socializado for (1994, p. 22-3).

O que se observa é que há diferença entre a criação e a gestão propriamente dita do conhecimento. Os autores citados apresentam alguns princípios para o gerenciamento do conhecimento, quais sejam:

- inovação (aditiva e substitutiva), aprendizado contínuo e compartilhado;
- investimento no ser humano e em tecnologia;
- estabelecimento de confiança; auto-motivação; autonomia e criatividade;
- administração flexível, horizontal, com poucos níveis hierárquicos;
- habilidade de relacionamento inter-pessoal;
- participação intensiva; cooperação e satisfação;
- planejamento estratégico permanente;
- iniciar mudanças com um projeto piloto;
- aferições quanti-qualitativas constantes;
- considerar os variáveis ciclos de vida e a dinâmica da realidade;
- pensar globalmente e não de forma linear – visão sistêmica;
- equipes auto-dirigidas, entre outros.

Dentre estes autores, a divergência sobre a gestão está em definir ou não um gerente para o conhecimento ou um executivo sênior (CKO). Esta prática tem sido mais comum na Europa e nos EUA; no Japão isso não ocorre, porque todos são envolvidos e considerados responsáveis pela socialização do conhecimento.

A gestão do conhecimento, entendida como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização é uma área nova na confluência entre tecnologia da informação e administração, um novo campo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização. Com o enfoque da gestão do conhecimento começa-se a rever a organização, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura (TEIXEIRA, 2000).

O processo de implantação da gestão do conhecimento (GCO) deve ter em perspectiva alcançar resultados de valor para a organização, tendo o conhecimento como

diferencial competitivo fundamental, o que Hamel e Prahalad denominaram "competências críticas de uma organização". Uma organização deve possuir as seguintes características diferenciadoras:

- seus produtos são conhecidos e dominados por todos na organização;
- o estresse criativo é desafio e vetor decorrente da mudança contínua;
- todos têm visibilidade das regras do negócio;
- há pleno conhecimento dos processos;
- a resposta rápida é fato corrente evidenciando os ciclos de inovação cada vez mais curtos;
- há flexibilidade por meio de estruturas modulares e tempestivamente adaptáveis;
- a complexidade não é justificativa para aumento de custos;
- os custos variáveis são focos;
- há registro dos fatos por meio de ferramentas confiáveis;
- os resultados são tangíveis, monitorados e avaliados e o aprendizado contínuo;
- os centros de competência viabilizam os sucessos (FERNANDES, 2001).

O ciclo do processo de GCO inicia-se com eventos que demandam respostas de valor por meio das competências críticas da organização. Para essas respostas de valor, as organizações precisam fazer o alinhamento dos seus processos para evitar problemas de operacionalização; para tanto, o mapeamento dos processos é uma ferramenta essencial pois determinará a sistematização do "saber fazer" e o "fazer" da organização. O saber fazer deve ser necessariamente traduzido por meio de processos que, por sua vez, devem ser aferidos por indicadores para garantir-lhes monitoramento. O processo de GCO visa ajudar a organização a alcançar resultados de valor agregado tendo o conhecimento estruturado e sistematizado do negócio como diferencial competitivo fundamental (FERNANDES, 2001).

Quanto as ferramentas utilizadas para construir, estruturar e gerir o conhecimento podem ser de ordem física, mental, virtual e de relacionamento. Dentre elas destacam-se: jogos, simulações, cenários, representações, papéis, sessões de brainstorming, descrição do processo, manuais, banco de dados, páginas amarelas, checklists, intranet, internet, vídeo conferência, groupware, redes, conversas informais, sessões em campo, comunidades de prática, treinamento, diálogo contínuo, equipes de projeto, forças tarefa, uso de metáforas e analogia entre outras.

Os gerentes têm como função ser facilitadores, orientadores, mentores, liberando o potencial e o crescimento pessoal. Precisam ser inovadores, empreendedores, instrutores,

descobridores de oportunidades, motivadores e voltar sua atenção à transformação de recursos, tanto humanos quanto financeiros (CRAWFORD, 1994, p. 131).

Os autores são unânimes em afirmar que o recurso humano é a maior fonte de inovação de uma organização e que a arte da gerência se constitui numa função social. Portanto, as práticas de gestão estão centradas em seres humanos, no sentido de capacitá-los a desenvolver-se integralmente.

O desafio mais crítico é o de criar os contextos sociais que maximizem a criatividade e a produtividade humana (KLEIN, 1998). Daí, a necessidade dos membros da organização disporem de tempo para adquirir e compartilhar o conhecimento. Implica, sobretudo, numa mudança na cultura e comportamento organizacional que, segundo Nonaka, requer emoção compartilhada, sentimentos, modelos mentais, experiências e espaço de empatia. Requer um novo sistema de crenças e valores e um novo estilo de administração, em que o conhecimento tácito e o explícito sejam entendidos como complementares.

Tanto Peter Drucker (1996) quanto Jeremy Rifkin (1995) pensam em termos globais partindo das mudanças ocorridas nos países desenvolvidos em função da Tecnologia da Informação, dos processos de trabalho, etc. Para ambos, a sociedade está entrando numa era pós-industrial, na qual o fator mais importante passa a ser o conhecimento, no lugar da mão-de-obra, da terra e do capital. Deste modo, o conhecimento pode ser considerado como uma forma de capital e, no atual estágio de desenvolvimento do capitalismo, é o capital humano que precisa ser desenvolvido em todas as suas dimensões.

Se o conhecimento é a maior fonte de riquezas, deve-se investir nos ativos que produzem e processam o conhecimento, uma vez que também está aumentando o conteúdo de conhecimento de todo o trabalho. A habilidade intelectual é predominante e as partes mais valiosas dos trabalhos tornaram-se essencialmente tarefas humanas = sentir, julgar, criar, desenvolver relacionamentos. Pode-se concluir, então, que o único capital insubstituível que uma organização possui é o conhecimento e a habilidade de seu pessoal.

Portanto,

seres humanos - seus corpos, habilidades e conhecimento - são parte de um estoque de capital do mundo. Em uma economia do conhecimento, o principal investimento de uma sociedade tem que ser melhorar as habilidades e talento de sua população (CRAWFORD, p.34, 1994).

As pessoas são os únicos verdadeiros agentes numa organização. Todos os ativos e estruturas são resultado de ações humanas e dependem das pessoas e estas por sua vez se expandem por meios tangíveis e intangíveis (quando geram idéias e desenvolvem relações com outras pessoas e empresas). As pessoas são muito mais fundamentais para as

organizações. Afinal, o conhecimento está na mente das pessoas (SVEIBY, 1998, DE GEUS, 1998, CRAWFORD, 1994, STEWART, 1998).

Para que as organizações sobrevivam precisarão transformar-se em organizações baseadas no conhecimento, e com bastante rapidez. Precisarão mudar velhos hábitos e adquirir novos, comenta Drucker (2000). Nonaka (2000) compartilha da mesma visão afirmando que as organizações de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos, disseminam-nos em toda a organização e rapidamente os incorporam em novas ações, serviços ou produtos, possibilitando, assim, a inovação contínua.

Em sua mais recente publicação, Nonaka, Krogh e Ichijo (2001) afirmam que, desde princípios da década de 1990, a gestão do conhecimento converteu-se em assunto vibrante. Entretanto, tais autores estão absolutamente convencidos de que não se gerencia o conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento. Prosseguem colocando que o termo gestão implica controle de processos que talvez sejam intrinsecamente incontroláveis ou, talvez, sufocados por um gerenciamento mais intenso. A seu ver, os gerentes devem promover a criação de conhecimento, em vez de controlá-la. Entendem por processo de capacitação para o conhecimento o conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação de conhecimento (2001).

Para os autores citados, embora seja fácil dizer "crie uma cultura que valorize o aprendizado" ou discutir em termos gerais a economia baseada no conhecimento, os processos humanos envolvidos - criatividade, diálogo, julgamento, ensino e aprendizado - são de difícil quantificação. Acreditam que o conceito de gestão do conhecimento em si seja limitado. A capacitação para o conhecimento inclui a facilitação dos relacionamentos e das conversas, o compartilhamento do conhecimento local em toda a organização ou além das fronteiras geográficas e culturais. O processo depende de um novo senso de conhecimento e solicitude emocional na organização, enfatizando a maneira como as pessoas tratam umas as outras e estimulando a criatividade e a jovialidade.

São identificados cinco capacitadores do conhecimento, quais sejam:

1. instilar a visão do conhecimento (legitima as iniciativas de criação do conhecimento em toda organização);
2. gerenciar as conversas (em qualquer projeto, a criação de conhecimento deve ocorrer numa atmosfera de solicitude, na qual os membros da organização desenvolvem forte interesse em aplicar as idéias fornecidas por outros. As conversas eficazes proporcionam maior grau de criatividade, estimulam o compartilhamento de conhecimento tácito e a criação

e justificação de conceitos, são essenciais para o desenvolvimento de protótipos poderosos e lubrificam o fluxo de conhecimento por meio dos vários níveis organizacionais);

3. mobilizar os ativistas do conhecimento (ênfatisa as pessoas que iniciam e coordenam os processos de criação de conhecimento. Tal mobilização ajuda a alcançar maior participação nos processos de justificação de conceitos e de construção de protótipos, onde a microcomunidade de conhecimento é reforçada por vários tipos de especialistas. Os ativistas do conhecimento são capazes de inspirar as microcomunidades e de coordenar os processos de conhecimento de várias equipes ou grupos. Têm condições de localizar redundâncias e/ou sinergias potenciais no novo conhecimento explícito, ajudando cada comunidade a melhor alinhar o seu trabalho com a visão geral);

4. criar o contexto adequado (apresenta estreita vinculação com a estrutura da organização, pois a maneira como se constituem e interagem entre si as equipes de projetos, no âmbito mais amplo de uma organização, determina em que se valoriza o conhecimento. O contexto capacitante deve fundamentar-se na solicitude e a criação do contexto adequado afeta todas as cinco fases da criação de conhecimento, sobretudo a de justificação de conceitos e a de nivelção do conhecimento);

5. globalizar o conhecimento local (ênfatisa a disseminação do conhecimento por meio dos muitos níveis organizacionais. Este capacitador é mais importante quando a criação e a utilização de conhecimento estão agregadas no tempo e no espaço, sendo fundamental para fomentar o conhecimento organizacional) (2001).

Os autores enfatizam a importância das microcomunidades de conhecimento, os pequenos grupos dentro da organização, cujos membros compartilham conhecimentos, valores e objetivos comuns. Neste sentido, poucas organizações convertem relacionamentos em prioridade, talvez porque a linguagem da solicitude, do relacionamento e da capacitação lhes pareça alienígena. Para eles, está na hora das organizações revitalizarem o lado humano, reforçarem os frágeis processos de criação do conhecimento, constituindo "oficinas de inovadores", capazes de gerar novas fontes de conhecimento. O ponto de partida pode ser o estímulo à solicitude nos relacionamentos - a própria essência da capacitação para o conhecimento (2001).

Sendo mutável, o conhecimento depende dos olhos do observador e pode assumir vários aspectos em diferentes organizações. Em primeiro lugar é crença verdadeira e justificada. Quando se cria conhecimento, interpreta-se uma nova situação, desenvolvendo crenças comprovadas e comprometendo-se com elas. O conhecimento é uma construção da realidade, então, sua criação é um processo humano singular e irreduzível, que não se

reproduz com facilidade. É explícito e tácito, em segundo lugar. Admitir o valor do conhecimento tácito ou descobrir como utilizá-lo é o principal desafio de uma organização criadora do conhecimento, exigindo amplas conversas e bons relacionamentos pessoais. Esta característica de mutabilidade e de especificidade em relação ao contexto é que transforma este conhecimento em ferramenta poderosa para a inovação; consistindo desafio criar condições para o desenvolvimento dessa fonte criativa. O terceiro ponto é que a eficácia da criação de conhecimento depende de um contexto capacitante. Um espaço compartilhado que fomente novos relacionamentos, podendo ser físico, virtual e/ou mental. O conhecimento é dinâmico, relacional, baseado na ação humana, depende da situação e das pessoas envolvidas e não de verdades absolutas e de fatos tangíveis. Finalmente, a criação de conhecimento organizacional envolve cinco fases principais: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de protótipos e nivelção do conhecimento (2001).

Por enfatizar o lado humano e a boa comunicação, tal abordagem é capaz de exercer forte impacto positivo sobre a qualidade do novo conhecimento, sobre a velocidade de criação do novo conhecimento, a satisfação dos empregados, a imagem corporativa, os relacionamentos com os clientes, fornecedores e outros parceiros estratégicos. Para Nonaka e colaboradores (2001), a principal qualidade dos trabalhadores do conhecimento é o humanismo; apenas sendo humanos são capazes de transformar-se em trabalhadores do conhecimento. O trabalho do conhecimento é uma condição humana, não um privilégio de poucos. Para serem eficazes, os gerentes e profissionais precisam ajustar a maneira como se definem a si próprios e o modo como se relacionam com outras pessoas em todos os níveis da organização; precisam reavaliar seu próprio estilo de trabalho e suas interações sociais. Além do esforço dos agentes individuais, as pessoas trabalham juntas, em grupos, para criar o conhecimento. A constituição de comunidades de trabalho, baseadas em processos sociais, é o elemento final do arcabouço de capacitação para o conhecimento. É um grupo comprometido em ação, o que lhe confere identidade própria. As microcomunidades caracterizam-se por interações face a face.

Nonaka, Krog e Ichijo apontam barreiras individuais e organizacionais à criação do conhecimento. Para eles a ênfase em quantificar até mesmo informações menos significativas, a obsessão pelas ferramentas de medida e o uso de terminologia que talvez limite o livre fluxo de idéias, a rigidez dos procedimentos vigentes e o pressuposto excessivamente generalizado de que é possível controlar o conhecimento são fatores que reforçam, em vez de demolir,

muitas das barreiras. Descobriram que o conceito de gestão do conhecimento envolve várias **armadilhas**, quais sejam:

1. A gestão do conhecimento depende de informações facilmente detectáveis e controláveis - tem sido interpretada como simples gestão da informação. A tecnologia da informação é útil, indispensável, mas os sistemas de informação são de utilidade limitada na facilitação do comprometimento do grupo com um conceito, no compartilhamento de emoções relacionadas com determinada tarefa. As habilidades humanas que impulsionam a criação do conhecimento têm muito mais a ver com relacionamentos e construção de comunidade do que com bancos de dados, e as organizações precisam investir em treinamento que enfatize o conhecimento emocional e a interação social.

2. Dedicar-se à fabricação de ferramentas - os autores descobriram que o clima organizacional fomenta a confiança, a solidariedade e as redes pessoais entre os empregados é uma das condições mais importantes para a difusão eficaz do conhecimento técnico e administrativo. É preciso selecionar, adaptar e até criar ferramentas ao longo do processo, para atender às necessidades específicas de determinada microcomunidade; elas não devem ser impostas ou de uso obrigatório.

3. Depende de um executivo que deve pensar em si mesmo como ativista do conhecimento. A criação de conhecimento é um processo dinâmico, que se beneficia com a contribuição de centenas de pessoas nas organizações. Os ativistas do conhecimento são capazes de conectar várias atividades de gestão e reuni-las sob uma visão comum. Deve envolver diferentes funções, várias disciplinas e indivíduos com diversidade de experiências.

4. A capacitação para o conhecimento fundamenta-se em habilidades humanas básicas. Todos os gerentes têm potencial para ser especialistas solícitos e ativistas eficazes. A criação de conhecimento exige muito dos relacionamentos na organização, na cooperação e na confiança estabelecida entre os membros para partilhar idéias. Aponta para a necessidade de solicitude a qual implica em ajudar os outros a aprender; fomentar seus conhecimentos pessoais. Um gerente solícito precisa ter sabedoria; deve compreender as necessidades do outro, as demandas do grupo, da organização e da sociedade.

Delinearam cinco dimensões da solicitude: confiança mútua (é algo recíproco, á base da solicitude, é preciso confiar nas pessoas e agregar valor pessoal aos ensinamentos), empatia ativa (possibilita a avaliação e compreensão das verdadeiras necessidades alheias, é a tentativa de pôr-se no lugar dos outros, seus interesses, habilidades, sucessos, oportunidades, problemas, compreender os outros de forma proativa, é fundamental para o conhecimento emocional), acesso à ajuda (apoio real e tangível, quanto mais expertise se adquire, maior a

responsabilidade em ajudar os outros, deve gerar responsabilidade social, especialistas solícitos precisam assumir responsabilidades pela ajuda aos outros participantes, de modo a possibilitar ainda maior grau de criação do conhecimento), leniência no julgamento (o julgamento é parte essencial do processo de criação do conhecimento individual e social, julgamos nossas experiências e ações como as de nossos colegas de trabalho), e coragem (a solicitude reflete-se na coragem demonstrada pelos indivíduos uns em relação aos outros, a coragem desempenha papel importante porque as pessoas devem ser corajosas para admitir os experimentos dos membros do grupo ou mesmo de si próprias; os membros das microcomunidades precisam de bravura para submeter seus conceitos a um processo de julgamento intenso, manifestar opiniões, proporcionar feedback como parte de um processo que ajuda os outros a crescer também, exige coragem) (2001).

Numa organização criadora de conhecimento, a responsabilidade da administração é dupla. A primeira tarefa dos gerentes consiste em transformar o potencial representado pelos conhecimentos da organização em ações agregadoras de valor. Relaciona-se, a segunda atribuição gerencial, com a situação competitiva da organização. Pode-se utilizar duas estratégias básicas: estratégias de sobrevivência, em que as organizações exploram o conhecimento para manter o atual nível de desempenho e sucessos e as estratégias de avanço, que enfatizam o êxito no futuro e a melhoria do desempenho. O diálogo contínuo entre os membros da organização é capaz de deflagrar a visão e a estratégia estimulando a solicitude entre as pessoas e na organização (NONAKA, 2001).

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam a importância do gerente de nível médio nas organizações criadoras do conhecimento e Nonaka e seus colaboradores a importância dos ativistas do conhecimento, os quais, em geral, também são os gerentes de nível médio. Embora, no Ocidente, muitos autores como Tom Peters, Rosabeth Moss Kanter, James Quinn, entre outros tenham encarado a gerência de nível médio com "desdém", no Japão os gerentes de nível médio e/ou ativistas do conhecimento são a chave para a inovação contínua. O gerente de nível médio está no centro da criação do conhecimento e redefine o papel da alta gerência e dos funcionários da base. Eles são investidos de *empowerment*, desenvolvem conceitos mais concretos que os funcionários da base possam compreender e implementar, tentam resolver a contradição entre o que a alta gerência espera criar e o que existe no mundo real, conseguem o equilíbrio entre o que é e o que deve ser, projetam o novo conhecimento, assumem a liderança da conversão do conhecimento; facilitam os quatro modos de conversão do conhecimento, embora sua marca mais significativa esteja na conversão de imagens e perspectivas tácitas em conceitos explícitos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Os ativistas do conhecimento são responsáveis pela energização e integração dos esforços de criação de conhecimento em toda a organização; ajudam a promover o contexto capacitante adequado. Os gerentes de nível médio, no papel de ativistas do conhecimento, contam com experiências de primeira mão sobre as pessoas que talvez melhor se adaptem ao trabalho em conjunto. Esta característica, além da vivência operacional, geralmente contribui para que os gerentes de nível médio sejam excelentes catalisadores da criação de conhecimento. Em termos de coordenação de iniciativas, são eles também que desfrutam de condições para conhecer boa parte dos processos de criação de conhecimentos ocultos, semi-ocultos ostensivos em andamento nas respectivas áreas (NONAKA, 2001). Portanto, para que a gerência de nível médio ou os ativistas do conhecimento desempenhem de forma eficaz suas atribuições na criação do conhecimento, necessitam de uma estrutura organizacional que apoie o processo gerencial, uma vez que a criação do conhecimento tem profundas implicações para a estrutura organizacional.

De Geus (1998), Nonaka (2000, 2001), Drucker (2000) possuem uma visão de organização como um organismo vivo, sendo capaz de desenvolver um senso de identidade e um propósito fundamental coletivos. Criar novos conhecimentos significa recriar a organização e todas as pessoas que a compõem; é, portanto, uma forma de comportamento, um modo de ser, em que todos são trabalhadores do conhecimento – são empreendedores. Nas organizações criadoras do conhecimento as equipes desempenham papel essencial, pois proporcionam o contexto compartilhado em que os indivíduos são capazes de interagir uns com os outros e envolver-se no diálogo constante de que depende a reflexão eficaz.

## **2.4 Organizações de Aprendizagem: desafios e possibilidades**

O que se tem presenciado do final do século XX para o início do XXI é a transposição do paradigma racionalista, mecanicista e newtoniano para um paradigma da incerteza, da complementaridade, da flexibilidade, da interdependência, do questionamento crítico permanente, do aprendizado contínuo, do aprender a aprender.

Para tais mudanças, ocorridas nos últimos tempos, muito contribuíram as descobertas de áreas tão diversas do conhecimento como a física quântica, a matemática do caos, a biologia evolutiva, a ciência cognitiva e a teoria dos sistemas, as idéias revolucionárias a respeito do universo, do mundo natural e do aprendizado humano. Tais descobertas

convergir para uma nova compreensão de como os sistemas humanos continuam a crescer, a evoluir e a aprender.

Este novo aprendizado permitiu a revisão e a reconceitualização da linguagem e do discurso profissional sobre o aprendizado organizacional.

Hoje, toda organização deve tornar-se uma comunidade voltada para o aprendizado e para o ensino a fim de intensificar a plenitude e a diversidade da capacidade humana. Somente sobreviverão as organizações que adotarem novos modelos mentais e novas estruturas de aprendizado. Este é o preço a ser pago e o investimento a ser feito nas organizações no século XXI, uma vez que seu traço mais marcante será uma cultura de aprendizado contínuo para todos os seus envolvidos.

Para enfrentar um mundo em constante mudança, qualquer organização precisa desenvolver a capacidade de migrar e mudar, de desenvolver novas habilidades e atitudes, de aprender. A essência do ato de aprender é a capacidade de gerir a mudança mediante a mudança de si mesmo, e isto vale tanto para as pessoas quanto para as organizações. Deste modo, organização bem-sucedida é aquela que pode efetivamente aprender. (Arie de Geus, 1998).

Para Mroz e Somerville (1997, p.90) "as organizações do século XXI devem encontrar um meio de tornar a formação espontânea e constante de equipes multidisciplinares de alto desempenho um método natural de trabalho", e abordar a solução de problemas e a tomada de decisão como uma busca universal de aprendizado além das fronteiras interna e externa.

Tudo isso significa que se deve transformar o paradigma mecanicista numa visão sistêmica, holística e integradora de uma comunidade sustentável de aprendizado. Deve-se criar uma cultura de aprendizado que abra espaço para o risco, para a inovação, para a experimentação e para o desafio e que reoriente e personalize o aprendizado.

Para Marshall (1997, p. 202-3), a comunidade orientada para o aprendizado apresenta as seguintes características:

- personalizada, flexível e coerente: interligada interna e externamente;
- atraente; flexível; alegre;
- rica em informações e experiências;
- aberta ao conhecimento novo e gerativo;
- capaz de auto-organizar princípios centrais, crenças e um objetivo comum mutuamente estabelecido;
- envolver pessoas de diferentes gerações na configuração do aprendizado;

- diversa e inovadora;
- interligada e colaboradora, encorajando ligações inter-organizacionais;
- empenhada no diálogo autêntico com membros da comunidade interna e externa;
- focada na indagação, na cognição complexa, na identificação e solução de problemas;
- comprometida;
- à vontade com a ambigüidade e com o paradoxo;
- fidedigna; responsável e amável.

Evidente que possuir tais características não constitui tarefa simples; exige sem dúvida um grande poder de decisão da direção e o comprometimento absoluto de todos aqueles que estiverem envolvidos. Segundo Garvin (2000) nenhuma organização que aprende constrói-se da noite para o dia; são o produto de atitudes, comprometimentos e processos gerenciais cuidadosamente cultivados, que se acumularam de maneira gradual e constante ao longo do tempo. Alguns passos simples devem ser seguidos:

- Promover um ambiente propício ao aprendizado.
- Disponibilizar tempo para reflexão e análise, para pensar sobre os planos estratégicos, inventar novos produtos e serviços, etc.
- Abertura das fronteiras e o estímulo ao intercâmbio de idéias.
- Promover fóruns de aprendizado.

Para o referido autor, as organizações de aprendizagem apresentam habilidades em cinco atividades principais: solução de problemas por métodos sistemáticos, experimentação de novas abordagens, aprendizado com a própria experiência, aprendizado com as melhores práticas alheias e transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização. Cada uma dessas áreas é complementada por suas próprias atitudes mentais, conjunto de ferramentas e padrões de comportamento. Seu conceito de organização que aprende é o seguinte: “a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias” (GARVIN, 2000. p. 54).

Assim sendo, as idéias novas são essenciais para o desenvolvimento do aprendizado; são o gatilho de melhorias organizacionais mas, sem mudanças subsequentes nos métodos de trabalho, tudo limita-se a um potencial de melhoria. Portanto, para serem mais eficazes na

gestão do aprendizado as organizações necessitam criar sistemas e processos que respaldem essas atividades integrando-as nas operações cotidianas.

Garvin (2000) acrescenta que o aprendizado organizacional pode ser rastreado ao longo de três estágios superpostos, quais sejam: 1 – Fase Cognitiva – quando os membros da organização são expostos a novas idéias, ampliam seus conhecimentos e começam a pensar de maneira diferente. 2 - Fase Comportamental - colaboradores passam a internalizar novas idéias e alterar seu comportamento. 3 - Fase da Melhoria do Desempenho - mudanças de comportamento acarretam melhorias quantificáveis nos resultados.

#### ***2.4.1 Espaço organizacional - locus possível para o processo de aprendizagem***

As situações de aprendizagem humana são múltiplas e envolvem: o condicionamento, a aprendizagem perceptiva, sensório - motora, verbal e a aprendizagem dita "inteligente".

Dois linhas teóricas tentam evidenciar os fenômenos de aprendizagem, quais sejam: a teoria comportamentalista e a teoria cognitivista/construtivista, que é a com que nos identificamos neste estudo, porque se interessa no estabelecimento e na modificação de relações entre os dados dos campos sensorial ou representativo.

Apresentar-se-á algumas concepções de aprendizagem construtivista que, embora utilizando termos diferentes, referem-se a dois tipos de aprendizagem: procedural e declarativa, por descoberta e instrução, ou operacional e conceitual, estando presente o conhecimento simbólico e de regras.

Para Piaget a aprendizagem é o movimento de um saber fazer a um saber, o que ocorre através de uma abstração reflexiva. Deste modo, o conhecimento não se constrói do nada, pressupõe um conhecimento já existente. (FIALHO, 1999).

De acordo com Richard, existem duas formas básicas, admitidas pela ciência, de aquisição de conhecimentos:

a aprendizagem por descoberta a partir da ação, levando a um saber fazer e que consiste no aprender a aprender, em que o sujeito se constitui enquanto indivíduo, construindo seus próprios significados, e a aprendizagem por instrução, que consiste em comunicar um conhecimento, em forma verbal ou formulado num texto, conduzindo a um saber, que envolve a aprendizagem de regras e o processo de instrução, mediando a transmissão de um conhecimento acumulado por uma cultura (RICHARD apud FIALHO, 1999, p.283).

Segundo Fleury (1997, p. 152), a aprendizagem "é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a se manifestar em uma mudança perceptível de comportamento".

Daniel Kim (1998) utilizando a idéia de modelos mentais, diferencia aprendizagem operacional e aprendizagem conceitual, ocorrendo a operacional no processo de aquisição de habilidades ou conhecimento - habilidades físicas para desenvolver ações. Constitui um processo cumulativo e envolve a elaboração de rotinas; refere-se ao conhecimento tácito. A conceitual dá-se no desenvolvimento de capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência; implica em perguntar o porquê. Assim, o processo de aprendizagem refere-se à aquisição de conhecimentos e habilidades e a memória à retenção desses conhecimentos.

Dentre os modelos de aprendizagem, o cognitivo explica fenômenos mais complexos como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas, procura utilizar dados objetivos, comportamentais e subjetivos, considera as crenças e percepções individuais que influenciam no processo de apreensão da realidade. Trabalha com representações e com o processamento de informações pelo indivíduo (1998).

No âmbito organizacional, a aprendizagem envolve tanto a elaboração de novos mapas cognitivos, como a definição de novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado. Pode-se dizer que uma organização desenvolve sistemas cognitivos, na medida em que estabelece rotinas, normas, procedimentos padronizados, e quando estes são incorporados e automatizados, compõem a memória organizacional. Deste modo, as organizações aprendem e se tornam capazes de criar, adquirir e transformar conhecimentos.

Diferentes pesquisadores (Argyris, Garvin, Senge, Veltz e Zarifian) elaboraram conceitos de aprendizagem organizacional e suas múltiplas facetas.

Para Garvin (1991) a organização aprende quando está capacitada para criar, adquirir e transferir conhecimentos, bem como, modificar seus comportamentos, o que se reflete em novos conhecimentos e descobertas. Propõe cinco caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer, quais sejam: 1) resolução sistemática de problemas ⇒ estabelecimento do diagnóstico via métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisões e uso do método estatístico para organizar informações e inferir; 2) experimentações ⇒ procura sistemática e teste de novos conhecimentos; 3) experiências passadas ⇒ avaliação, revisão e compartilhamento sistemático de sucessos e fracassos; 4) circulação de conhecimentos ⇒ de forma rápida e eficiente por toda a organização; 5) experiências

realizadas por outros  $\Rightarrow$  observação e estudo das experiências realizadas por outras organizações - *benchmarking* .

Zarifian e Veltz (1992) ampliaram a idéia da organização qualificante e o desenvolvimento de competências. Eles distinguem organização qualificada da organização qualificante. A organização qualificada possui quatro aspectos a saber:

- o trabalho em equipes ou células;
- a autonomia delegada às células e sua responsabilização pelos objetivos de desempenho (...);
- a diminuição de níveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para atividades de "animação" e gestão de recursos humanos;
- a reaproximação das relações entre as funções da organização.

A organização qualificante transcende os limites do treinamento objetivado e procura incentivar o aprendizado e o desenvolvimento das capacitações. Além das dimensões já elencadas deve contemplar outras quatro:

- ser centrada sobre a inteligência e domínio das situações de imprevisto;
- estar aberta para a explicitação da estratégia empresarial ao nível dos próprios empregados;
- favorecer o desenvolvimento da co-responsabilidade em torno de objetivos comuns;
- dar um conteúdo dinâmico à competência profissional, permitindo que o trabalhador invista em projetos de melhoria permanente, pensando o conhecimento como uma competência-ação.

Para Senge, uma organização de aprendizagem é aquela que está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo (1990, p. 11). Assim, as organizações de aprendizagem devem desenvolver "cinco disciplinas", quais sejam:

- **Raciocínio Sistêmico** - constitui um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo, e apontar futuras direções para aperfeiçoamento. É uma disciplina para ver o conjunto, uma estrutura para ver inter-relações e padrões de mudança. Trata-se de um conjunto de princípios gerais englobando as ciências físicas, sociais, engenharia e administração. A essência do raciocínio sistêmico está na mudança de mentalidade. O fundamental neste raciocínio é a alavancagem - descobrir onde as ações e mudanças na estrutura podem trazer

resultados significativos e duradouros. Ensina a enxergar através da complexidade e ver as estruturas que geram a mudança, organiza a complexidade de forma coerente evidenciando as causas dos problemas e a forma de remediá-los com eficiência, leva a vivenciar mais e mais interligações e a enxergar as coisas em seu todo e não em partes, fragmentadas.

- **Maestria Pessoal** - através do auto-conhecimento, as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e ver a realidade de uma forma objetiva. Possibilita-nos esclarecer as coisas que são realmente importantes, levando-nos a viver com as nossas mais altas aspirações. É o espírito da organização de aprendizagem. As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem; embora o aprendizado individual não garanta o aprendizado organizacional, este não pode ocorrer sem aquele. A maestria pessoal vai além da habilidade e competência, mesmo sendo baseada nessas duas características. Implica dois movimentos subjacentes: esclarecer continuamente o que nos é importante e aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento, o que gera a "tensão criativa". Deste modo, o aprendizado significa expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos na vida; produtivo dura a vida inteira. Pessoas com alto nível de maestria pessoal possuem as seguintes características: têm um sentido especial de vida, a realidade do momento é um aliado, aprenderam a identificar e trabalhar com as forças de mudança, são profundamente inquisitivas, sentem-se ligadas ao próximo e à vida em si, sentem-se parte de um processo criativo maior, vivem num modo contínuo de aprendizagem, são profundamente autoconfiantes. Apresenta como princípios: objetivo pessoal; tensão criativa; tensão emocional; conflito estrutural. Numa organização, pode-se promover o domínio pessoal criando um clima para sua prática, um ambiente em que as pessoas tenham liberdade de criar objetivos, a investigação e o compromisso com a verdade sejam a regra e o desafio ao status quo seja esperado.

- **Modelos Mentais** - são idéias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e suas atitudes. Modelam o nosso modo de agir, controlam nossa percepção. Para trazer os Modelos Mentais à tona, uma das estratégias é transformar o planejamento tradicional numa possibilidade de aprendizado e criar oportunidades de expandir e desafiar idéias, que estão por trás das decisões tomadas. Os modelos mentais são ativos e modelam nosso modo de agir, por isso trazer à superfície, testar e melhorar nossas imagens internas do mundo promete ser uma grande inovação na formação de organizações de aprendizagem, porque envolve o

aprendizado de novas técnicas e a implementação de inovações institucionais que ajudam a colocar essas técnicas em prática. A análise de cenários é uma estratégia que estimula a reflexão na medida em que desacelera os vícios de raciocínio e amplia a consequência de como os modelos mentais influenciam nossas decisões e ações. As técnicas de aprendizagem dividem-se em 02 classes: as técnicas de reflexão ajudam a evitar saltos de abstração, ou seja, a tendência a passar direto da observação para a generalização, sem antes refletir e testar outras hipóteses; as técnicas de investigação referem-se ao modo de agir em relação às interações com as outras pessoas, principalmente ao tratar questões complexas e conflitantes. A integração raciocínio sistêmico + modelos mentais melhora tanto os modelos mentais que possuímos, como altera nossa maneira de raciocinar, substituímos modelos mentais dominados por eventos, por modelos mentais que reconhecem padrões de mudanças a longo prazo e as estruturas que produzem esses padrões.

- **Objetivo Comum** - ou visões partilhadas - quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas; é a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que se pretende criar. A técnica de criar um objetivo comum consiste em buscar "imagens do futuro" que promovam um engajamento verdadeiro. Objetivos compartilhados por um grupo de pessoas criam um sentimento de coletividade que permeia a organização e abre espaço para a coerência, tornando as pessoas mais aptas a se empenharem em grandes questões. Os objetivos comuns têm como base os objetivos pessoais. Só as pessoas que traçam objetivos de vida são capazes de comprometimento com objetivos comuns. Manter compromisso e entusiasmo com os objetivos não é tarefa simples. Muitas pessoas começam empenhadas e vibrantes mas desanimam, quando surgem problemas ou frustrações. Objetivos só se transformam em realidade quando as pessoas acreditam que podem construir seu futuro. O objetivo comum é vital para a organização de aprendizagem, porque proporciona o foco e a energia para o aprendizado. Ocorrendo o aprendizado generativo somente quando as pessoas lutam para realizar algo que lhes seja muito significativo. A maestria pessoal é a pedra fundamental para o desenvolvimento do objetivo comum. Os objetivos que são realmente compartilhados levam tempo para emergir pois são um subproduto de interações dos objetivos pessoais dos membros da organização.

- **Aprendizagem em grupo** - É o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam, nos grupos em que as habilidades coletivas são maiores que as individuais, desenvolve-se a capacidade para a ação coordenada. A aprendizagem em grupo começa pelo diálogo, com a capacidade dos membros do grupo em propor idéias e participar da elaboração de uma lógica comum. Os objetivos comuns concretizam-se e se mantêm porque a aprendizagem em grupo permite aumentar o discernimento nas questões complexas, potencializa a criatividade e aumenta a habilidade de diálogo. Implementar o aprendizado em grupo nas organizações constitui-se numa emergência, porque as equipes vêm se tornando as unidades chaves de aprendizagem; quase todas as decisões importantes são tomadas em grupo. O aprendizado em grupo tem 03 dimensões fundamentais: 1 - analisar com discernimento as questões complexas; 2 - necessidade de se implementar ações inovadoras, coordenadas; 3 - influência de um grupo sobre outros grupos. Além disso, requer prática. Senge faz uma distinção entre discussão e diálogo. Na discussão, cada um procura defender seu ponto de vista e provar que está certo; no diálogo, a exploração é livre, as pessoas escutam as outras e atingem uma melhor idéia. Todos os participantes levantam suposições, aprendem a ouvir idéias diferentes e reduzem o grau de defensividade, procurando entender o ponto de vista do outro. O diálogo amplia a possibilidade de relações de confiança e as pessoas começam a notar a diferença entre o "raciocínio" que é um processo em andamento, e os "pensamentos", que são os resultados deste processo. As técnicas que permitem o diálogo são o questionamento e a reflexão.

Como instrumento do pensamento sistêmico, Senge (1990) adotou a dinâmica de sistemas, desenvolvendo o conceito de arquétipos para padrões básicos de comportamento, tornando a técnica de modelagem de sistemas sociais mais acessíveis a não especialistas. Enfatizou os aspectos práticos do pensamento sistêmico, montando suas implicações para as atividades gerenciais e utilizando simulações para apoiar o planejamento e o treinamento.

Senge (1999) desenvolveu um modelo que permite distinguir os fatores que levam a mudanças temporárias e duradouras; pode-se dizer que é a sua arquitetura cognitiva de aprendizagem organizacional, a qual está assim construída:

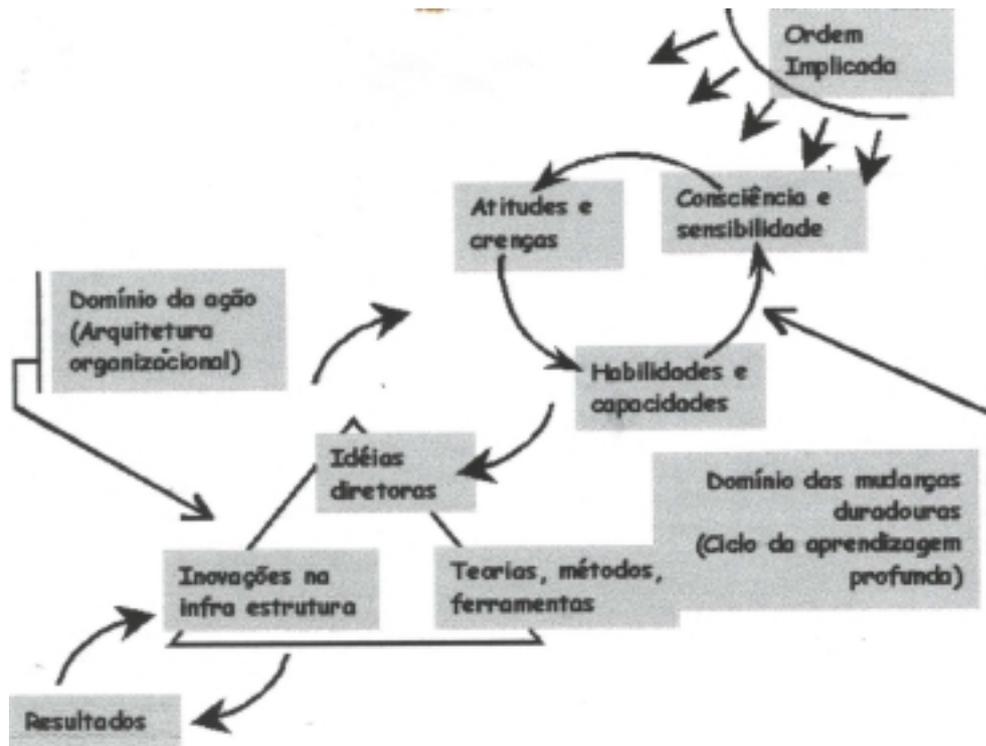


Figura 7: Arquitetura Cognitiva de Aprendizagem Organizacional.  
 Fonte: Senge, Peter (1999) - Caderno de Campo.

Para Senge, as mudanças organizacionais duradouras decorrem do processo de aprendizagem em grupo das pessoas, enquanto elas trabalham e vivem na organização. Na medida em que são sensíveis ao que está acontecendo e desenvolvem uma consciência da situação, tomam atitudes e assimilam crenças que, por sua vez, levam-nas a desenvolver novas habilidades e capacidades. Este é um domínio de mudanças lentas, influenciado por um nível mais alto da ordem social e cultural na qual a organização se insere.

O domínio onde mudanças mais rápidas podem ocorrer e onde são iniciadas as mudanças organizacionais é o da ação ou da arquitetura organizacional. Neste domínio estão as infra-estruturas da organização, como organogramas, procedimentos, sistemas administrativos, etc. Estes sistemas são adaptados de acordo com idéias diretoras sobre o negócio, como a missão, propósito e objetivos da organização. Além disso, a arquitetura organizacional é afetada por conhecimentos e tecnologia, como hipóteses sobre a motivação das pessoas, o comportamento do cliente, metodologias como a gestão da qualidade, etc. A arquitetura influencia os processos organizacionais que vão produzir os resultados que a organização precisa para viver.

Com o tempo, as mudanças a nível de arquitetura influenciam o nível das mudanças profundas ou domínio da cultura organizacional, à medida que as pessoas aprendem. E

aprender, no sentido sistêmico do termo, significa ser capaz de transformar-se, de modo a modificar a própria estrutura de comportamentos, tornando-a mais eficaz no sentido de perseguir valores essenciais da própria pessoa, grupo social ou comunidade. Por isso, criar organizações de aprendizagem implica formar pessoas que aprendam a ver as coisas pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam sua própria maestria pessoal e que aprendam a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa. Neste sentido, as organizações de aprendizagem podem ser um instrumento não só para a evolução das organizações, como também para a evolução da inteligência.

Organizações de aprendizagem não nascem prontas, são construídas na medida em que buscam caminhos e planos próprios, evitando fórmulas pré-fabricadas para encontrar seu próprio destino. O aprendizado é dinâmico e quando se deseja criar comunidades voltadas para o aprendizado, que se renovam e se reintegram, visando níveis superiores de complexidade, deve-se fundamentar a transformação organizacional na ciência do tempo presente e criar condições para o engajamento determinado e sentimental das pessoas com seu trabalho. Este é o tempo de nos tornarmos fluentes na linguagem do aprendizado e da vida.

Deste modo, o atual contexto das organizações deve ser reestruturado de forma a favorecer a atuação dos sistemas adaptáveis, complexos, auto-organizáveis e sistêmicos. Necessita-se de líderes corajosos, que possam pensar e agir de forma integrada, sistêmica e sentimental e que não tenham medo de criar comunidades transformacionais desenvolvendo plenamente a capacidade humana. Inovar, neste campo, implica alterar significativamente as relações de poder dentro da organização, criar mecanismos eficazes para a transferência da aprendizagem individual para a grupal e desta para a organizacional.

Argyris (2000), Leonard & Straus (2000) partilham da idéia de que as pessoas e os gerentes não sabem aprender ou não são muito bons em aprender. Para eles o aprendizado eficaz é o produto da maneira como as pessoas raciocinam sobre seu próprio comportamento. É fundamental que as pessoas, em todos os níveis da organização, combinem o domínio de algum conhecimento altamente especializado com a capacidade de trabalhar com eficácia em equipes, desenvolvam relacionamentos construtivos com os clientes e reflitam de maneira crítica sobre as próprias práticas organizacionais, alterando-as quando necessário. Sugerem que a análise comece consigo mesmo, compreendendo as próprias preferências, pontos fracos e fortes.

## 2.5 Organizações Substantivas

A teoria da delimitação dos sistemas sociais criada por Ramos (1981) serve de sustentáculo às organizações substantivas, partindo o autor do pressuposto de que o ser humano é multidimensional por natureza, dotado de uma força que lhe permite ordenar a vida em sua psique. Para o referido autor, a teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua, porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente. O sucesso prático das teorias organizacionais tradicionais tem sido unidimensional e exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada. À exagerada importância atribuída às organizações econômicas também contribui para legitimar as necessidades artificiais ilimitadas.

A escola clássica, a escola de relações humanas, o estruturalismo, a teoria sistêmica, a orientação contingencial, a teoria da decisão e suas similares, são centradas quase que unicamente na racionalidade funcional ou instrumental. Privilegiam a eficiência e a eficácia as quais representam a manifestação concreta do mais alto grau de racionalidade organizacional e instrumental.

Ramos, ao criticar alguns pressupostos da Ciência Social Moderna e alguns de seus autores, afirma que a debilidade da mesma é a falta de compreensão da natureza específica de sua missão. Para ele, a Ciência Social Moderna é um credo e não uma ciência. A crítica da razão moderna tem como objetivo preparar o caminho para o desenvolvimento de uma nova ciência das organizações, uma vez que a razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações, prescreve como os seres humanos deveriam ordenar sua vida pessoal e social.

Para Ramos, a teoria da organização atual é incapaz de oferecer espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações interpessoais verdadeiramente autogrificantes. Assim, a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social, tanto quanto para a conceituação da ciência social geral e da teoria das organizações. Faz uma distinção entre racionalidade substantiva e funcional ao abordar a teoria da vida humana associada, como pode ser visualizado no quadro a seguir:

Substantiva	Formal
<b>Razão</b> – principal categoria de análise	Idem
<b>Categoria</b> ordenativa - teoria normativa de tipo específico - não há dicotomia entre valores e fatos.	Razão é apenas uma definição – elaboração lógica - teoria nominalista de tipo específico. Há dicotomia entre valores e fatos.
<b>Conceitos</b> – conhecimentos derivados do e no processo da realidade	Instrumentos conceituais de linguagem – descrevem procedimentos formais.
<b>Racionalidade</b> – requer atenção direta	Não tem papel a desempenhar
<b>Ordenação das associações humanas</b> – critérios racionais; independente de socialização.	Crítérios são dados socialmente – transavaliação do social
<b>Condição da ordem social</b> – regulação política da economia	Economia se transforma num sistema auto-regulado
<b>História</b> – significativa para o homem – método paradigmático de auto-interpretação da comunidade organizada - não serialista	Sentido captado pelo conhecimento - série de determinados estados empírico-temporais – Serialista
<b>Ciência</b> – mais abrangente que a ciência natural; investigação em si mesmo	Ciência natural - paradigma teórico correto para assuntos e questões suscitados pela realidade – Cientística
<b>Padrão ético</b> – inerente à teoria política substantiva	Substituído pela justificação do interesse imediato do indivíduo.
<b>Homem</b> –operacional; reativo; parentético.	<b>Homem</b> – visão sociomórfica.
<b>Teoria da Organização</b> - nova ciência da organização é substantiva.	<b>Atual teoria da organização</b> - é a ciência social formal.

Figura 8: Distinção entre racionalidade substantiva e racionalidade funcional.

Fonte: Elaborado por Panceri, R., a partir do referencial teórico de Ramos (1981).

Ramos (1989) identifica uma série de “pontos cegos” na atual teoria das organizações, desenvolvida na sociedade centrada no mercado e fundamentada nos princípios da racionalidade funcional, quais sejam:

- ❖ A concepção de racionalidade inerente à teoria organizacional tem caráter funcional e comportamento econômico é identificada como constituindo a totalidade da natureza humana;
- ❖ A atual teoria da organização não distingue o significado substantivo e o significado formal de organização, desconhecendo que a organização econômica formal é uma inovação recente gerada pelas necessidades de acumulação de capital e pela expansão das capacidades de processamento características do sistema de mercado;
- ❖ Na presente teoria organizacional não existe uma clara compreensão do papel da interação simbólica no conjunto dos relacionamentos interpessoais; baseia-se numa visão mecanomórfica da atividade produtiva humana, desconhecendo o seu caráter antropomórfico.

Ramos adverte que o sucesso e a assunção do mercado como dimensão central e ordenadora, tanto da ciência social como da vida humana em geral na sociedade ocidental moderna, pode sofrer um colapso devido a alguns fatores:

- a expansão do mercado atingiu um ponto de rendimentos decrescentes, em termos de bem-estar humano;
- a insegurança psicológica;
- a degradação da qualidade de vida;
- a poluição;
- o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta;
- e no que tange à teoria das organizações, a incapacidade de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações verdadeiramente autogratis.

Para superar os “pontos cegos”, é necessário um novo modelo teórico organizacional que recupere a unidade social individual, e no qual as organizações além do sucesso econômico, forneçam os meios para a autorealização humana, como parte de uma sociedade multidimensional. Neste sentido, Ramos (1989) propõe um modelo multidimensional para análise e formulação dos sistemas sociais, no qual o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado pela sociedade. O referido modelo é reflexo do paradigma paraeconômico, baseado no princípio da delimitação organizacional, como uma tentativa de superar o processo contínuo de unidimensionalização da vida individual e coletiva.

Neste modelo, a sociedade é concebida como sendo constituída de uma variedade de diversos enclaves, por meio dos quais possibilita-se a sadia vida humana associada, e no qual o governo desempenha papel fundamental na formulação de políticas distributivas que garantem o tipo ótimo de transações entre tais enclaves. Desse modo, um dos objetivos do paradigma paraeconômico é a formulação de diretrizes de uma nova ciência organizacional, em sintonia com as realidades operativas de uma sociedade multicêntrica. Tais diretrizes contêm a noção de que o homem tem diferentes tipos de necessidades cuja satisfação requer diversos tipos de “cenários sociais”, sendo o mercado apenas um tipo particular de cenário.

Ramos considera os pressupostos fundamentais de uma teoria substantiva da vida humana associada como derivados do exercício de um senso da realidade comum a todos os indivíduos em todos os tempos e lugares. Para ele, é a razão, em sentido substantivo, que capacita os seres humanos a compreenderem as variedades históricas da condição humana, resgatando o valor do sujeito e da ação enquanto categorias fundamentais da análise social.

A racionalidade substantiva habilita o indivíduo a ordenar sua vida eticamente, gerando ações, por meio do debate racional, buscando concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e social, no sentido de alcançar a autorealização pela concretização

de suas potencialidades humanas. Desse modo, a racionalidade substantiva é inerente ao indivíduo, à sua psique, ela se materializa em ações por meio da mediação do debate racional, em que o julgamento ético é a pedra angular (SERVA, 1996).

Pela dimensão social, o ser humano se relaciona com o seu ambiente por meio da convivialidade e pelo comportamento. A economia (espaço prescritivo em que o cálculo é sinônimo de razão), a isonomia (onde se exercita a convivialidade de forma mais igualitária), a fenonomia (oportunidade para o exercício da realização pessoal; estado de busca permanente), a anomia (marginalidade do sistema social – define pessoas destituídas de senso social e de vida pessoal) e a horda (marginalidade do sistema social – sentido coletivo da anomia; caracteriza um conjunto de pessoas sem rumo, sem sentido da ordem social), são as principais categorias ou espaços de existência humana propostas na teoria (MENEGASSO, 1998).

Ramos também define os modelos de homem que estão presentes, em alguma medida, em cada ser humano. O homem operacional caracteriza-se por buscar apenas sua subsistência em termos de necessidades básicas, pela passividade, ausência de liberdade pessoal, falta de ambição de recompensa intrínseca no exercício do trabalho, insatisfeito. O homem reativo pela adaptabilidade às normas do grupo institucional, pelos ditames do grupo informal e adaptabilidade ao meio, enquanto o parentético representa a concepção do ser humano na dimensão plena da razão, é partícipe de organizações, tem consciência crítica acerca dos valores organizacionais, compreende os ditames da razão substantiva em contraposição às condicionantes do comportamento definidas a partir das imposições externas, dimensiona e avalia permanentemente o meio em que vive, está comprometido na construção da vida particular e social, com base em valores éticos, compreende e exercita a vida em cada espaço da existência humana, procura dar sentido à vida com auto-estima e auto-confiança. Os espaços em que o homem parentético carrega toda a carga do homem reativo, como do operacional e encontra plena possibilidade de ação é a fenonomia e a isonomia. Portanto, o ser humano parentético apresenta elevada capacidade de escolha pessoal, iniciativa e autodeterminação, poder de exercitar a conviviabilidade, desenvolve pensamento crítico, poder de abstração e de relacionamento humano, capacidade de realização, elevada sensibilidade para dar significado à vida, busca da excelência profissional e pessoal (MENEGASSO, 1998).

Ainda, segundo Menegasso (1998), esta teoria, ao criar espaços substantivos nas organizações, proporciona oportunidades para a criatividade e a possibilidade de reequilíbrio

do ser humano, superando, no espaço organizacional, o desequilíbrio ou a unidimensionalização do ser humano.

Serva (1996, p. 219) conceitua organizações substantivas como "organizações produtivas nas quais predomina a racionalidade substantiva em seus processos administrativo-organizacionais e, que contêm o ideal da emancipação do homem entre suas finalidades e práticas concretas". Acrescenta que, do ponto de vista administrativo, tais organizações não seguem modelos prédefinidos para desenvolver suas operações. O grau de formalização dos procedimentos utilizados é muito reduzido. São organizações que buscam incessantemente a emancipação humana através de suas práticas.

O referido autor (SERVA, 1996, p. 73) destaca cinco pontos básicos na proposta da abordagem substantiva das organizações, quais sejam:

- uma vez que as necessidades humanas são variadas e atendidas por múltiplos cenários sociais, é possível categorizar e formular as condições operacionais singulares de cada cenário social;
- apenas limitadas necessidades humanas são atendidas pelo sistema de mercado;
- diferentes categorias de tempo e espaço vital são correlacionadas a diferentes cenários organizacionais;
- diferentes sistemas cognitivos referem-se a diferentes cenários organizacionais; diferentes cenários sociais requerem enclaves distintos no tecido social, ainda que haja vínculos que os interrelacionem. Tais vínculos constituem ponto central do interesse de uma abordagem substantiva do planejamento dos sistemas sociais.

Para Serva (1996), as organizações substantivas são contemporâneas, atuais, em geral urbanas, ligadas estreitamente aos fenômenos de massificação e complexidades urbanas, que caracterizam as crises das sociedades envoltas no capitalismo tardio. As organizações substantivas participam ativamente deste momento em que os grandes sistemas e modelos sociais, econômicos, políticos e produtivos são questionados. Acrescenta que os membros destas organizações atribuem o sentido e definem as práticas específicas que se relacionam ao ideal da emancipação. Organizações deste tipo multiplicaram-se no final da década de 60, em meio à ebulição que caracterizou a segunda metade deste século e foram criadas na mesma época da expansão do fenômeno das organizações substantivas, com idéias e valores muito semelhantes. Dentre elas, portanto, várias podem ser substantivas, mas somente o exame acurado de seus processos organizacionais e das ações efetivas de seus membros poderia ou não atribuir-lhe tal conceito.

Tais organizações apresentam características similares às cooperativas, aos projetos alternativos, empresas alternativas, associativas, autogestionárias, entre outros. Para Serva (1996), o que importa não é a forma jurídica como estas organizações estão registradas e sim a predominância da racionalidade substantiva em seus processos e a presença do ideal da emancipação humana, em suas finalidades, em suas práticas concretas.

Neste sentido, para que uma organização venha a ser substantiva, além dos valores emancipatórios precisarem estar na base dos valores organizacionais e predominantes na dimensão simbólica, necessita contar com o comprometimento, o engajamento corajoso de seus membros. É preciso assumir o compromisso de colocar os valores em prática, concretizá-los na organização, o que significa uma luta constante pelo aperfeiçoamento das práticas emancipatórias, em contraposição às práticas burocráticas, ainda predominantes e assentadas em bases instrumentais (SERVA, 1997). A nova teoria da organização volta-se para o ser humano integral, tendo-o como centro e enfatizando os valores e a psique humana, resultando numa organização saudável, uma vez que a organização é produto do indivíduo e a identidade do ser humano é maior que a identidade organizacional. Assim, nas organizações, é possível a convivência entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva.

O mundo não precisa mais de organizações mecânicas geradas pela burocracia. Os desafios dos tempos atuais requerem organizações vívidas e inteligentes. As regras, procedimentos e normas devem estar em consonância com os princípios de que os trabalhadores precisam para caminharem em direção a uma maior inteligência organizacional, que por sua vez, implica também nas competências dos gestores que conduzem o processo organizacional, independente do tipo de organização. No presente, requer-se que as pessoas, em muitas posições nas organizações, assumam a responsabilidade por processos e por serviços, uma vez que os bens e serviços produzidos são repletos de conhecimentos e de informações devido às habilidades, às atitudes e à inteligência das pessoas envolvidas, as quais podem ser traduzidas em competências individuais e organizacionais, como será enfatizado no próximo capítulo.

### **3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: DIMENSÕES E ALAVANCAGEM**

#### **3.1 Competências Individuais**

A utilização concreta do tipo de conhecimento que hoje é demandado pelas condições objetivas da sociedade contemporânea apoia-se, porém, em qualidades pessoais que derivam do processo de socialização em sentido amplo. As virtudes pessoais são fortemente requeridas, constituindo-se as relações interpessoais, a motivação para o trabalho e a iniciativa nos dois aspectos fundamentais das competências contemporâneas.

É por isso que a formação do trabalhador vem adquirindo importância cada vez mais reconhecida no contexto da educação e do trabalho, a partir das demandas pelo conhecimento e inovação constantes. As atuais demandas do mundo do trabalho requerem um trabalhador com habilidades e capacidades abrangentes e complexas para operar as novas tecnologias e estabelecer novas relações sociais e de trabalho. Requerem, portanto, um trabalhador que transforme, cotidianamente, conhecimento em competência.

As novas formas de organização do trabalho produzem a necessidade de se promover um novo patamar de comunicação e cooperação entre aqueles que trabalham. Virtudes e disposições que facilitem a integração em equipes tornaram-se centrais para que a vida produtiva marche bem. Assim, virtudes como paciência, tolerância, disposição para apreender a perspectiva do outro e compreender suas atitudes, em suma, virtudes interativas e valores humanos que, ao incidirem sobre as relações pessoais, terminam por influir sobre as novas formas assumidas pelo trabalho.

Facilidade de penetração comunicativa e situacional tornou-se uma competência básica que está além de requerimentos de conteúdos, situando-se no plano das disposições sociais, motivacionais e de virtudes pessoais. São competências que se provam no trato com as pessoas, na interação comunicativa.

A competência implica numa articulação eficaz de diversos tipos de saberes junto aos postos de trabalho, o que requer a mobilização de várias capacidades e habilidades das pessoas, tanto de ordem técnica, quanto social, emocional, comportamental e política, entre outras.

O lugar central ocupado hoje pela formação geral e por virtudes e disposições igualmente amplas indica uma redefinição do lugar sócio-educacional da qualificação

específica. A tendência dominante aponta para maiores exigências técnico-abstratas e para novas qualificações sócio-comunicativas. Neste sentido, a qualificação precisa estar assentada sobre competências intelectuais abundantes e ampla flexibilidade de formação e de espírito, capazes de permitir a readaptação.

Para Sveiby (p.42, 1998), a competência do indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente dependentes, quais sejam :

- 1 - conhecimento explícito - educação formal,
- 2 - habilidade - saber-fazer,
- 3 - experiência - conhecimento tácito,
- 4 - julgamentos de valor - crenças e valores,
- 5 - rede social.

A competência é individual, construída no ambiente e conduz à perícia. Envolve uma ampla combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes ou características pessoais que resultam em comportamentos que podem ser observados e medidos como demonstrado a seguir.

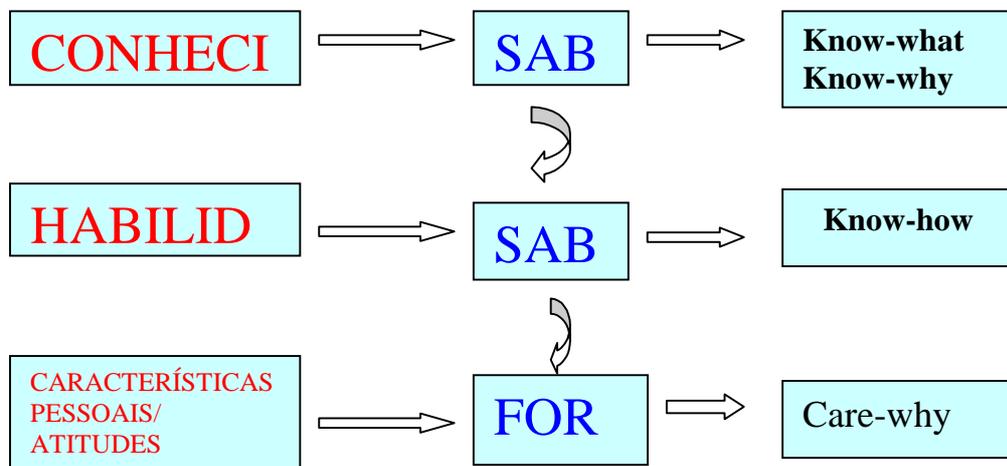


Figura 9: Formação da Competência: fatores essenciais.  
Fonte: Adaptado de Santos, Neri (2000).

Para Quinn (2000) e seus co – autores, o intelecto de uma organização opera em quatro níveis: conhecimento cognitivo, habilidades avançadas, compreensão sistêmica e criatividade automotivada e o verdadeiro profissional domina este corpo de conhecimentos. O conhecimento cognitivo (know-what) é o domínio básico de uma disciplina, é essencial mas insuficiente. A compreensão sistêmica (know-why) é o conhecimento profundo da rede de relacionamentos, permitindo que os profissionais ultrapassem a execução de tarefas, sendo

capazes de antecipar interações, são pró ativos. As habilidades avançadas (know-how) representam a capacidade de aplicar as regras da disciplina a problemas complexos do mundo real, sendo o nível mais difundido da habilidade profissional criadora de valor. A criatividade auto-motivada (care-why) envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. As organizações que fomentam esta característica em seu pessoal são capazes de prosperar e renovar seu conhecimento cognitivo, habilidades avançadas e compreensão sistêmica.

Rhinesmith (1993) propõe um ciclo de aprendizado de competência global, no qual relaciona:

- **Mentalidade** - pessoas com mentalidade aceitam a vida como um equilíbrio de forças contraditórias que devem ser apreciadas, ponderadas e geridas, confiam no processo, a fim de lidar com o inesperado, dão valor à diversidade, vêem as mudanças como oportunidades, estão continuamente abertas a si mesmas e aos demais, mudam de direção e conduta.

- **Características Pessoais** - em número de seis. São elas:

- **1.** conhecimento - precisa ser amplo e profundo, cobrindo aspectos técnicos e específicos e que contribua para a gestão;

- **2.** conceituação - refere-se ao pensamento abstrato, à capacidade conceitual necessária para lidar com a complexidade das organizações atuais. Os gestores devem ser, simultaneamente, especializados e holísticos.

- **3.** flexibilidade - adaptabilidade necessária para lidar com as mudanças rápidas do ambiente;

- **4.** sensibilidade - necessária para lidar com as diferenças individuais presentes nas equipes;

- **5.** julgamento - associado à qualidade de lidar com a incerteza;

- **6.** reflexão - perspectiva necessária para lidar com as exigências de um aprendizado contínuo.

Para o autor citado, mentalidades e características pessoais representam o lado “ser” da gestão, enquanto as competências referem-se ao lado “fazer”. Para ele, competência é uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado; desenvolvida pelo fluxo constante entre mentalidade, prática e tarefa. Neste sentido, a competência se estabelece quando a mentalidade se transforma em comportamento. As competências elencadas por Rhinesmith (1993) são:

- a) **gestão da competitividade** - refere-se à capacidade de coletar informações em uma base global e utilizá-las;

- b) **gestão da complexidade** - semelhante ao pensamento sistêmico de Peter Senge. Capacidade de lidar com interesses diferenciados, concorrentes, contradições e conflitos;
- c) **gestão da adaptabilidade** - relacionada à flexibilidade e à disposição para a mudança;
- d) **gestão de equipes** - capacidade para lidar com múltiplas habilidades funcionais, níveis diferenciados de experiências e múltiplas origens culturais;
- e) **gestão da incerteza** - capacidade de lidar com as mudanças contínuas, equilíbrio adequado entre fluxo e controle;
- f) **gestão do aprendizado** - capacidade de aprender sobre si mesmo, como facilitar o aprendizado dos outros.

Há, portanto, uma relação intrínseca entre conhecimento, competência e processo de saber, o que depende, em parte, de cada indivíduo. Assim, todos nós desenvolvemos nossa própria competência - por meio de treinamento, de prática, de erros, da reflexão e da repetição. A competência engloba aspectos formais, informais e tácitos e se constitui no mais importante dos ativos intangíveis. Polanyi (1966) vê o conhecimento como algo pessoal, isto é, formado dentro de um contexto social e individual, ou seja, não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade. Para ele a associação de conhecimentos é uma habilidade pessoal inalienável e intransferível; cada pessoa deve construí-la individualmente.

O conjunto de competências posto em ação em uma situação concreta de trabalho constitui características do que se chama de qualificação real. Não há uma concepção única quanto aos tipos de competência, como ver-se-á a seguir. Elas podem ser consideradas:

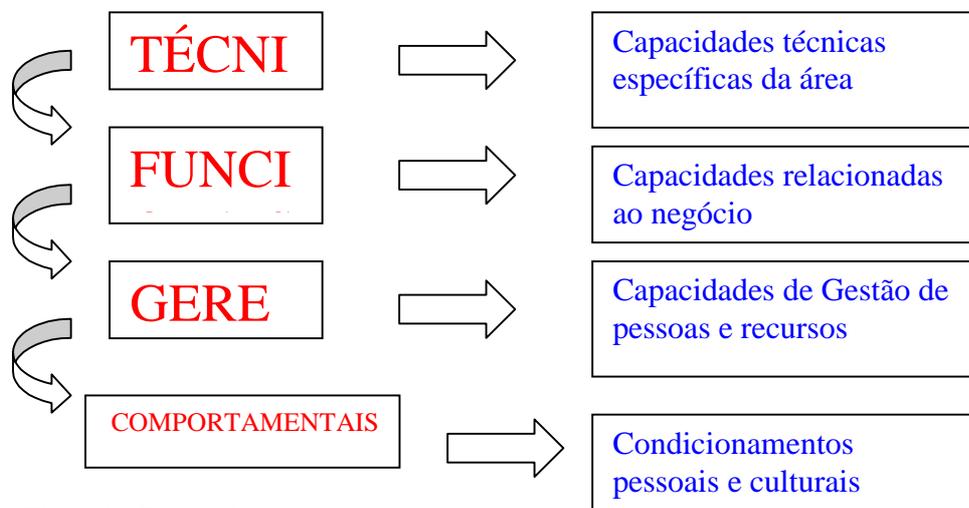


Figura 10: Tipos de Competência.  
Fonte: Santos, Neri (2000)

Resende (2000) apresenta uma classificação semelhante acrescentando outras categorias. Para ele as competências são:

- **Técnicas:** de domínio de alguns especialistas;
- **Intelectuais:** aplicação de aptidões mentais;
- **Cognitivas:** capacidade intelectual + domínio do conhecimento;
- **Relacionais:** envolvem habilidades práticas de relações e interações;
- **Sociais e Políticas:** envolvem simultaneamente relações e participações em sociedade;
- **Didático-Pedagógicas:** voltadas para ensino e educação;
- **Metodológicas:** aplicação de técnicas e meio de organização de atividades e trabalhos;
- **De Lideranças:** habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social;
- **Empresariais e Organizacionais:** aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial. Podem ser classificadas *de Competências Essenciais, Competências de Gestão, Competências Gerenciais, Competências Requeridas pelos Cargos.*

Magalhães (1997) e Durand (1999) referem-se à competência individual baseada em três dimensões: o conhecimento, as habilidades e as atitudes, as quais estão associadas a aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho. Já para Zarifian (1999) e Le Boterf (1999), competência refere-se à capacidade da pessoa ter iniciativa, ser hábil em entender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável, reconhecida por suas atitudes, indo além das tarefas estabelecidas. Para Brandão (1999) e Sparow & Bognano (1994), além do conjunto de qualificações que o indivíduo possui, a competência está associada à aplicação dessas qualificações no trabalho.

Para Sveiby (1998) conhecimento “é informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, habilidade prática, capacidade, aprendizagem, sabedoria, certeza e assim por diante (...) Depende do contexto em que o termo é empregado”. Define conhecimento como “uma capacidade de agir”; contínua, contextual e teleológica. Acrescenta que o conhecimento possui quatro características:

1. É sobretudo tácito;
2. É orientado para a ação;
3. É baseado em regras;

4. A representação do conhecimento está em constante mutação.

Davenport & Prusak (1998), Davis & Brotkin (1994) também elucidam que o conhecimento origina-se da informação que, por sua vez, procede de um conjunto de dados. Podendo ser assim representada:

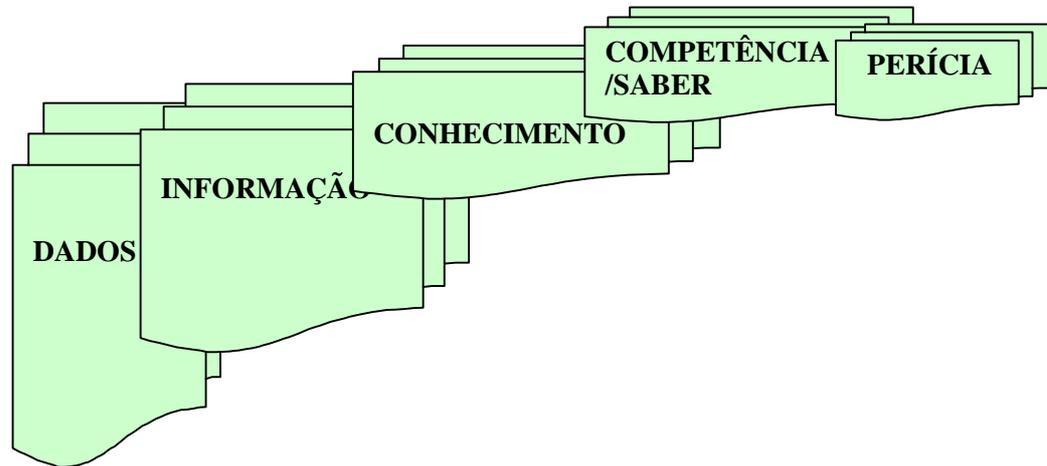


Figura 11: Síntese da Informação em Conhecimento.  
Fonte: Santos, Neri (2000)

Para Sveiby (1998), o conhecimento humano pode ser visto como uma espécie de hierarquia. Davenport & Prusak (1998) partilham da idéia; para eles os dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos; são abundantes e têm pouca relevância ou propósito, a matéria prima essencial para a criação da informação. Dados tornam-se informação quando alguém lhes dá significado, quando é percebida; depende de um emissor e de um receptor. Logo, são dados que fazem diferença, embora a informação seja caótica, desprovida de significado, perfeita para transmitir conhecimentos articulados, rápida, codificada, de fácil distribuição em massa. De acordo com Drucker (2000), informação é dado investido de relevância e propósito. A conversão de dados em informação requer conhecimento, e este é especializado. O conhecimento é uma mistura de vários elementos, é fluido, estruturado, é intuitivo, existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas. Já a competência não pode ser copiada, cada um desenvolve a sua própria competência por meio de prática, treinamento, de erros, da reflexão e da repetição, é transferida pela prática, aprender fazendo é mais eficaz.

Michel Polanyi (1966) chama de **tradição** o processo no qual o aprendiz recria pessoalmente as habilidades do mestre. A tradição permite que os profissionais conversem uns com os outros e, com isso, transfiram conhecimentos de forma eficaz. Continua a ser a

melhor maneira de transferir competência porque lança mão de todos os sentidos; ao passo que a perícia é intransferível e seu poder está na forma como influencia o modo de pensar e o comportamento das pessoas.

A habilidade, por sua vez, está relacionada à capacidade de aplicar o conhecimento aprendido, ao saber como fazer algo (DURAND, 1999). As habilidades podem ser: **intelectuais** (ligadas aos processos mentais de organização e reorganização de informações), **físicas e motoras** (coordenação neuromuscular), **pessoais e de personalidade, técnicas e operacionais**.

Katz (1976) reporta-se às **habilidades humanas** (saber trabalhar em grupo, ter consciência de suas próprias atitudes, opiniões e convicções, flexível, entre outros), **habilidade conceitual** (considerar a organização como um todo, promover o bem-estar geral da mesma) e **habilidade técnica** (compreensão de métodos, processos e técnicas, conhecimento especializado, aptidão analítica).

Outras habilidades importantes e relevantes referem-se à comunicação interpessoal e de expressão, raciocínio lógico, crítico e analítico, compreensão do todo administrativo, de modo integrado, sistêmico, estratégico e relacionado ao ambiente externo, capacidade de propor modelos de gestão inovadores, de resolver problemas ou situações com flexibilidade, de ordenar atividades e programas, de dimensionar riscos, de decidir entre alternativas, de selecionar procedimentos interativos.

A atitude refere-se às questões sociais e afetivas referentes ao trabalho (DURAND, 1997). São condições complexas do ser humano ligadas ao estado comportamental e às relações interpessoais.

Para sintetizar, as três dimensões da competência podem ser assim representadas:

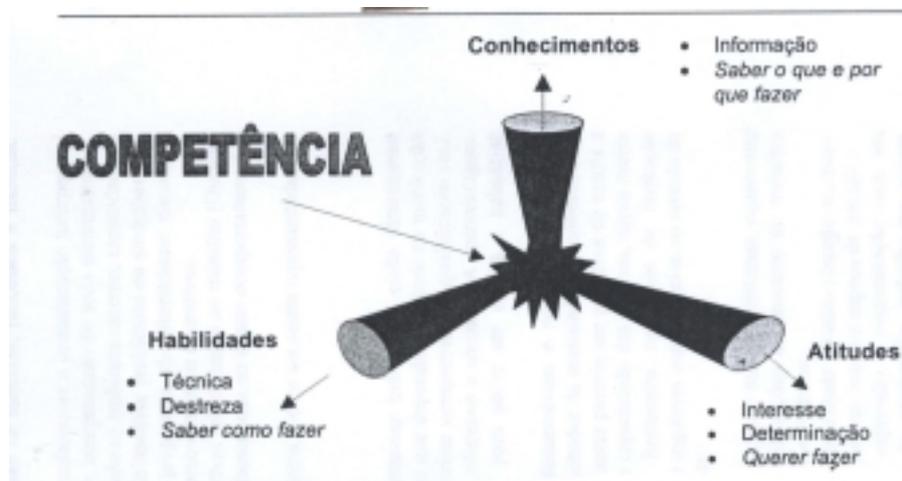


Figura 12: As três dimensões da competência.  
Fonte: Durand (1999)

Conseqüentemente, a aquisição das competências individuais estão diretamente vinculadas a um processo de aprendizagem contínua que depende sobretudo da motivação pessoal. O homem deste novo milênio, além de precisar comprovar sua qualificação real, mostrar o que sabe fazer, precisa de disposição para continuar a aprender. A aprendizagem, hoje, mais do que no passado, depende de empenho, para poder ser efetiva e aplicar-se concretamente.

À medida que novos conhecimentos se desenvolvem e novas tecnologias se aceleram, torna-se mais difícil e penoso para o trabalhador da sociedade do conhecimento manter-se atualizado em seu campo de atuação. Se antes parecia ser privativa da escola, a tarefa de promover o processo de conhecimento e de capacitação das pessoas, agora, outras agências e espaços lutam por essa prerrogativa. Entretanto, os cursos de formação profissional deverão priorizar o desenvolvimento das seguintes competências no sentido de instaurar um perfil mais generalista do que especialista:

1. **Competências Intelectuais:** capacidade de reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos;
2. **Competências Organizacionais** ou Metódicas: capacidade de auto-planejar-se, auto-organizar-se, estabelecer métodos próprios, gerenciar seu tempo e espaço de trabalho;
3. **Competências Comunicativas:** capacidade de expressão e comunicação com seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, de cooperação, trabalho em equipe, diálogo, exercício da negociação e de comunicação interpessoal;
4. **Competências Sociais:** capacidade de utilizar todos os conhecimentos – obtidos através de várias fontes, meios e recursos diferenciados – nas diversas situações encontradas no mundo do trabalho, ou seja, capacidade de transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa;
5. **Competências Comportamentais:** iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho;
6. **Competências Políticas:** que permitam aos indivíduos refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção (Menegasso, 1998).

No contexto dessas transformações, a garantia da competitividade vem se pautando cada vez mais numa sólida formação dos trabalhadores, pois os avanços tecnológicos em curso necessitam de indivíduos capazes de lidar com as constantes inovações. O perfil desses indivíduos envolve = criatividade, flexibilidade, dinamicidade, versatilidade, polivalência, autonomia, motivação, capacidade de interagir e de trabalhar em equipe, visão de empreendedor, liderança, visão transdisciplinar, aprendizado permanente e contínuo, entre outros.

De acordo com Crawford

a habilidade crucial que se deseja nos trabalhadores da economia do conhecimento é a habilidade para pensar - sintetizar, fazer generalizações, dividir em categorias, fazer referências, discernimento de fatos e opiniões e organização de fatos na análise de problemas. A habilidade mais importante que um empregado deve ter, assim, é a capacidade de aprender (p. 127, 1994).

Além das competências individuais, permanentemente construídas, aprimoradas e renovadas, há que se mencionar as competências requeridas pela organização, as quais possibilitam a reinvenção da mesma.

### 3.2 Competências Organizacionais

A Competência Organizacional implica numa mistura de conhecimentos, de tecnologias, de habilidades técnicas, funcionais, gerenciais e comportamentais que uma organização possui, manifestando-as de forma integrada em sua atuação, causando impacto em seu desempenho e contribuindo para a obtenção de resultados. Gerenciar competências é integrar processos, competências humanas e estratégicas. O desenvolvimento das competências essenciais ou capacidades únicas pode proporcionar à organização um diferencial competitivo.

Em relação à **Competência Organizacional**, Carlos Cordon (1998) refere-se à competência distintiva, a qual está incorporada ao modelo de competências que inclui:

- **Competências Essenciais:** atividades necessárias para que uma organização possa funcionar;
- **Competências de Extensão:** atividades que permitem a uma empresa obter lucros em ações relacionadas à sua competência característica;
- **Competência Protetora:** relacionadas a atividades as quais, se não gerenciadas adequadamente, colocam em grande risco o sucesso da organização;

- **(in)competência Parasitária:** atividades desenvolvidas em empresas que desperdiçam recursos organizacionais.

Prahalad e Hamel (1995) criaram o conceito de competências essenciais (core competence) em 1990, as quais são estratégicas, únicas e distintivas, por isso, difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Valores, trabalho em equipe, sinergia entre as competências individuais dos membros de uma organização, processo sistemático de aprendizagem, inovação, investimento em pessoas influenciam a conduta, o desempenho e o aumento das competências essenciais organizacionais.

Zarifian (1999) aponta cinco competências organizacionais diferentes, quais sejam:

- Competências sobre Processos;
- Competências Técnicas (conhecimentos específicos);
- Competências sobre a Organização (organizar fluxos de trabalho);
- Competências de Serviço (competência técnica X impacto do serviço);
- Competências Sociais (Saber ser, atitudes, comportamentos pessoais; autonomia, responsabilização e comunicação).

Nisembaum (2000) classifica as competências organizacionais em **Competências Básicas**, as quais envolvem os pré-requisitos que a organização precisa ter para gerenciar seu negócio eficazmente, e em **Competências Essenciais** que possuem valor percebido pelo cliente, que não podem ser imitadas e que contribuem para a expansão da organização.

Para o referido autor, as competências organizacionais estão constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação.

Identificar a competência essencial de uma organização permite-lhe direcionar sua atenção e concentrar forças e esforços no que é fundamental para a consecução de seus objetivos operacionais e estratégicos; permite sobretudo manter o foco, melhorando-o continuamente. Por outro lado, existem competências que podem trazer uma contribuição substancial aos clientes/parceiros e nem sempre são claramente percebidas por eles. Desse modo, o conceito de competência essencial só pode ser entendido como um conceito dinâmico e em permanente mudança o que requer revisão periódica.

O que caracteriza a competência é a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada, difundidas de forma ampla em toda a organização. As competências essenciais requerem aprendizado organizacional coletivo, envolvimento e comprometimento com a integração, comunicação e cooperação entre diversas áreas. Assim, o conhecimento (da estratégia, objetivos, etc.) e as capacidades (competências), são fundamentais para que se possa estabelecer o alinhamento do indivíduo com a organização (NISEMBAUM, 2000).

Ainda, segundo o mesmo autor, é preciso estabelecer uma correlação entre as competências essenciais e as específicas e individuais, devendo as competências individuais ser identificadas de tal forma que permitam dar sustentação às essenciais, permitindo definir e desenvolver ações de aprendizagem integradas com as aspirações estratégicas.

A grande dificuldade está em definir o que é competência individual, uma vez que não existe concordância quanto ao conceito. Nisembaum apresenta várias concepções em seu livro, das quais destacamos as seguintes: competências são capacidades internas que as pessoas trazem ao seu trabalho, podendo expressar-se de inúmeras formas e envolve tanto operações concretas como operações simbólicas. São capacidades mentais e de pensamento que devem incorporar o sentido do aprendiz: constrói conceitos, desenvolve compreensão e implementa na prática. É o quê e o por quê.

As competências individuais integram a capacidade de transferir e aplicar habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a novas situações e ambientes e a mudanças na organização do trabalho. São, portanto, a integração sinérgica das habilidades, atitudes e conhecimentos, manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui para os resultados da organização. A noção de aprendizagem, evolução e transferibilidade fazem parte integral deste conceito (NISEMBAUM, 2000).

Paul C. Green (1999) associa o desenvolvimento de competências consistentes à função de recursos humanos. Diz que, por meio de competências essenciais, valores centrais e habilidades individuais é possível vincular o que as pessoas dizem e fazem em seu dia-a-dia de trabalho à missão, à visão e aos valores da organização.

A seu ver, uma competência consistente deve ser prática e as competências comportamentais são consistentes e construí-las em recursos humanos implica expressá-las numa linguagem que permita a compreensão da maior parte das pessoas na organização. Acrescenta que a palavra competência é utilizada de maneira diferente pelos especialistas em RH e estrategistas de negócios, devendo-se levar em conta que uma competência individual é diferente de competências organizacionais, capacidades, valores e prioridades. Acrescenta que

as competências consistentes ajudam a definir o que foi feito, o que está sendo feito e o que precisa ser feito.

Concorda com outros autores que, apesar de sua popularidade, ainda há muita confusão e desentendimento com relação a competências. Por outro lado, elas vieram para ficar e é possível que sejam parte de uma mudança permanente na gestão de pessoas. As competências devem auxiliar os gerentes e funcionários a interligar, planejar, esclarecer e comunicar; tornam-se as ferramentas para a direção e a mudança. A sua visão sobre as competências estão representadas num modelo denominado "escopo de competências" como demonstrado a seguir.



Figura 13: O escopo de competências.  
Fonte: Green, Paul, 1999.

De acordo com o autor, competência essencial é um conjunto peculiar de conhecimento técnico e habilidades que fornecem à organização vantagem competitiva; é o centro do propósito organizacional e está presente nas múltiplas divisões da organização. Requer comprometimento substancial de tempo e de recursos para se desenvolver. Uma capacidade inclui os processos de negócios e sua gestão profissional que capacitam a organização a fazer seu trabalho de maneira efetiva. As capacidades organizacionais e habilidades das pessoas são combinadas para formar uma organização ágil.

Um valor essencial descreve como as pessoas realmente agem. Expressa as normas e limites que são utilizados para guiar e avaliar como uma pessoa atua. As prioridades refletem a ênfase da organização na utilização de competências individuais como hábitos de trabalho e habilidades das pessoas que, compartilhados, enfatizam a maneira de alcançar resultados. Assim, competências essenciais, capacidades, valores essenciais e prioridades operam simultaneamente. O conhecimento técnico e as habilidades são utilizadas como ferramentas para dar conta das responsabilidades do trabalho; deveriam suportar as competências essenciais e as capacidades de uma organização. As habilidades de desempenho e competências incluem hábitos de trabalho, estilos de comunicação, liderança, trabalho em equipe.

Os setores I e II representam as características organizacionais e, quando combinados, refletem a identidade da organização, incluindo o contexto amplo de trabalho. Os componentes mais familiares de uma identidade organizacional incluem visão, missão, valores e cultura. A visão e a missão refletem as competências essenciais e capacidades. Valores essenciais e prioridades fazem parte dos valores e hábitos de trabalho compartilhados, ao passo que, os setores III e IV representam as características individuais, o conteúdo do trabalho. Dizem respeito às habilidades utilizadas pelos indivíduos para desempenhar suas tarefas específicas. A interrelação destes componentes e elementos constituem a identidade da organização, e esta é o alvo para o alinhamento estrutural (todos comprometidos a se mover na mesma direção).

William Band (1997) aponta as dez competências críticas de uma organização de alto desempenho, quais sejam:

- 1) As quatro chaves para a criação de valor extraordinário - qualidade, serviço, custos e tempo. A habilidade de utilizar esses quatro "impulsionadores" de valor compreende a primeira e mais fundamental competência. A demanda por maior valor não se limita apenas aos produtos e serviços. Atinge empresas, o governo, a educação e as organizações sem fins lucrativos - todas as instituições que fornecem produtos ou serviços ao consumidor.

- 2) Redesenhando os processos de negócios - capacidade de gerenciar os processos essenciais de negócios. Toda organização é constituída de alguns processos essenciais. Cada um dos quais consiste em um conjunto de atividades, decisões, informações e fluxos de materiais inter-relacionados que, juntos, decidem o sucesso competitivo da organização. O autor propõe o gerenciamento horizontal, sendo fundamental para tanto: criar valores compartilhados, redefinir as funções gerenciais, avaliar resultados. Apresenta cinco fases-chave para redesenhar os processos: - definir os processos essenciais, - estabelecer exigências

de desempenho, as quais devem fluir dos objetivos estratégicos da organização, - mapear e avaliar desempenho de processos, - identificar problemas e diagnosticar as causas das defasagens no desempenho. Após o mapeamento dos processos e do fluxo de informações, as informações e a arquitetura dos sistemas técnicos existentes devem ser analisadas; - definir "visão" para o processo redesenhado - a longo prazo e estabelecer um conjunto de iniciativas específicas de mudança. Em geral, é realizado por uma equipe multifuncional; - implementar processo redesenhado - fazer acontecer, criar a motivação necessária para manter a estratégia de redesenho firme. Liderança forte, participação multifuncional, criatividade, uma abordagem rigorosa e uma dose de responsabilidade são elementos chave. Quem normalmente impulsiona o esforço de redesenho do processo é o líder da unidade de negócios.

3) A arquitetura da nova organização - poderão ser organizações "sem fronteiras", em "forma de trevo", "colegiadas". A organização "sem fronteiras" exige mais flexibilidade, o rompimento de barreiras internas que implicam na rigidez. As novas dimensões podem ser identificadas como fronteiras de "autoridade" - quem é responsável pelo quê; fronteiras de "tarefa"- quem faz o quê; fronteira "política" - o que nós ganhamos com isso, fronteira de "identidade" - quem somos nós. Neste tipo de organização a autoridade é compartilhada, há menos distinção entre as funções dos trabalhadores e exige novos tipos de habilidades dos altos executivos. A organização em forma de "trevo", proposta por Charles Handy (1996), assemelha-se a um trevo de quatro folhas. Na primeira folha estão os trabalhadores essenciais (profissionais qualificados, técnicos, e gerentes - o efetivo da organização). Na segunda os contratados - o trabalho não essencial é contratado. A terceira folha caracteriza a força de trabalho flexível (trabalhadores temporários ou carga horária reduzida), a quarta é formada pelos clientes externos. A organização "colegiada" é associada a videiras ou cachos de uvas. Os seis tipos de formas colegiadas são: uma equipe essencial, unidades de negócios, unidades de assessoria, equipes de projeto, equipes de aliança, equipes de mudança. Nesta linha, ainda podem ser consideradas as equipes de trabalho autônomas, prolongamentos e redes. De um modo geral, tais arquiteturas pressupõem pequenos conjuntos de pessoas voltadas para tarefas, que executam atividades essenciais da organização, utilizando estruturas baseadas em equipes. O autor oferece algumas dicas de desenho organizacional para a criação de organizações de alto desempenho: - desenho organizacional voltado para o cliente, - unidades investidas de *empowerment* e autônomas, - direção e metas claras, - controle e variação na fonte, - integração sociotécnica, - fluxo de informações acessível, - funções enriquecidas e compartilhadas, - *empowerment* das práticas de recursos humanos, - *empowerment* da estrutura, do processo e da cultura gerencial, - capacidade de reconfiguração. Em síntese, a

organização de alto desempenho compreenderá unidades menores, associadas em rede; a equipe será o elemento básico, a habilidade mais premiada será a colaboração eficaz e o envolvimento de todos os membros da força de trabalho será um fator crítico.

4) O ambiente de trabalho com alto envolvimento - para obter resultados eficazes, os funcionários precisam ter o poder, as informações, o conhecimento e as recompensas necessários para que se tornem totalmente envolvidos com a organização. A "gerência de livro aberto", e o "lado negro" são técnicas utilizadas. A essência da gerência de alto envolvimento é capitalizar a criatividade e os recursos de cada indivíduo na organização. O local de trabalho com alto envolvimento exige um novo pensamento e um novo comportamento do gestor; a participação e a colaboração contribuem diretamente para aumentar a produtividade e elevar o moral.

5) Parcerias para a prosperidade - referem-se às alianças estratégicas. O parceiro mais importante é o cliente, mas podem ser feitas parcerias também com os fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e até organizações de outros setores. Uma aliança bem sucedida é a que abre novos horizontes sem destruir a cultura própria. A colaboração bem sucedida exige habilidade e uma grande quantidade de energia, além de sabedoria de negociação.

6) Transformação através da tecnologia - mudança para o conhecimento, hierarquias menores, surto em redes, imenso crescimento em TI, mudanças nas competências dos funcionários e mercado global são características desta transformação. A TI tem um tremendo potencial como chave para permitir a competência de organizações de alto desempenho. A TI pode ajudar a cortar custos, melhorar a qualidade, aprimorar o serviço e acelerar a resposta aos clientes. Contudo, por mais poderosa que seja, é apenas um meio para alcançar o fim maior da competitividade. Sem uma estratégia de negócios bem distribuída a TI não passa de um recurso *high-tech*.

7) Alinhamento da estratégia - o desenvolvimento estratégico é a competência organizacional principal. A estratégia deve reconhecer que o valor é criado através da gerência eficaz de processos interfuncionais e é preciso identificar algumas áreas essenciais nas quais os processos essenciais precisam ser aprimorados. Deve haver um alto grau de consenso dentro da organização no que se refere à estratégia de valor. Deste modo, o planejamento estratégico continua sendo uma ferramenta importante; precisa ser elaborado de forma a garantir que todos, na organização, estejam trabalhando nas mesmas questões críticas que a impulsionarão em direção à sua visão. O alinhamento estratégico trata de "fazer as coisas certas da forma certa".

8) A criação da organização que aprende - o aprendizado é considerado uma competência fundamental. Para criar a organização que aprende é preciso compreender como sustentar a inovação dentro da organização e como extrair "lições" da experiência do dia-a-dia. É preciso abertura à sabedoria das organizações externas e um clima que estimule a criatividade de todos. Para que haja inovação e melhoria contínua a organização necessita "aprender a aprender". Para Nonaka, citado por Band, na organização criadora de conhecimento, inventar um novo conhecimento não é uma atividade especializada; é uma forma de comportamento, de ser, na qual todos são trabalhadores capacitados - são empreendedores. A chave para este processo é o comprometimento pessoal. Pode-se também utilizar o *benchmarking* como ferramenta de aprendizado. Sem uma cultura organizacional que incorpore a mudança, é muito difícil criar inovação.

9) Domínio do gerenciamento de mudanças - é difícil mudar a cultura, porque implica em mudar o comportamento dos indivíduos da organização. Para dissipar as resistências, os gestores devem tornar-se mais ativamente envolvidos no processo de mudança; precisam fornecer informações completas aos funcionários, tornar as mudanças "gerenciáveis", fornecer treinamento adequado e ver as ações passadas sob uma ótica positiva. Ser aberto à mudança é o segredo da inovação bem sucedida. Os inovadores prosperam porque aprenderam a dar as boas vindas para a mudança, em vez de resistir-lhes, como fazer com que a mudança funcione a seu favor, e não contra eles, desenvolveram um conjunto único de habilidades que lhes permite criar oportunidades. Assim, os inovadores são voltados para a oportunidade, são estrategistas, desprendem-se de seus preconceitos, são identificadores de tendências, voltados para idéias, baseiam-se na intuição, são extraordinariamente persistentes, engenhosos, voltados para o feedback, grandes formadores de equipes.

10) O novo espírito de liderança - as habilidades de liderança atuais são diferentes dos padrões tradicionais. Funcionários de todas as áreas da organização serão conclamados a desempenhar a função de "agentes da mudança". Eles precisam aprender a liderar a partir do meio, criando a revolução de dentro para fora. A habilidade de cultivar as atitudes e habilidades de liderança necessárias exige uma compreensão da função da liderança no processo de mudança, visão crítica dos talentos que precisam ser adquiridos e coragem de avaliar continuamente seu nível de domínio ou buscar melhoria. Ajudar os trabalhadores do conhecimento a alcançar o ápice do desempenho pessoal é uma tarefa claramente importante. Os líderes dão vida às esperanças e sonhos de outras pessoas, ajudam-nas a ver possibilidades futuras. Suas habilidades implicam: previsão, visão, *empowerment*, coerência de valores,

empatia e autoconhecimento. Os gerentes de nível médio deverão ser capazes de dominar as habilidades de formação de equipes e portadores de espírito empreendedor e amplo conhecimento do negócio. O novo gerente é alguém que pensa em si mesmo como um patrocinador, um líder de equipe ou consultor interno, trata com todas as pessoas necessárias para realizar o trabalho, muda as estruturas organizacionais em resposta à mudança no contexto, convida outros para participar do processo decisório, tenta dominar uma ampla gama de disciplinas gerenciais e demanda resultados dos subordinados. A aquisição de uma ampla base de experiência no setor, a liderança em inovação e a satisfação das necessidades pessoais dos funcionários são apenas algumas das habilidades necessárias ao atual gerente de nível médio. Uma combinação de atributos e competências precisa ser alinhada através da compreensão do processo de liderança. Os líderes estão transformando suas organizações em organizações de alto desempenho, o que implica um reajuste contínuo.

Para Fernandes (2001), o diferencial de uma organização está no desenvolvimento de aptidões coletivas. É no conhecimento coletivo que se baseiam as competências competitivas essenciais. A seu ver, a cara da organização é o reconhecimento de sua competência perante clientes e parceiros. A questão básica nas organizações é criar um sistema adequado para monitorar e adicionar uma nova aptidão, uma nova habilidade, uma competência necessária para a força de trabalho. Dentre as habilidades fundamentais cita: integridade, iniciativa, inteligência, habilidade social, recursividade, imaginação, flexibilidade, entusiasmo, senso de urgência, visão global.

O referido autor criou uma metodologia para desenvolvimento da curva de competência de uma organização. Sua abordagem baseia-se na definição das competências a partir da missão da organização, que se viabiliza por meio de seus processos e finalmente pelo trabalho das pessoas, no sentido de transformar expectativas, metas e planos em realização, em algo de valor para o cliente. A missão define propósitos, corresponde àquilo que a organização precisa atender para justificar-se como tal. É uma declaração de identidade ante a sociedade e quanto mais clara e direta, mais poderosa para ser entendida, seguida e cumprida. A visão é a declaração do estado ideal de uma organização; deve ser capaz de energizar, entusiasmar, revitalizar seus membros para a realização deste ideal. É a integração entre as tendências, desafios e oportunidades, conciliando as necessidades individuais de seus colaboradores e parceiros.

Acrescenta que a identificação das competências essenciais que irão alavancar a condução dos processos da organização é um trabalho que exige paciência e disciplina e grande orientação para resultados. Trata-se de elaborar um cenário que represente a base de

conhecimentos da organização. O mapa de competências de uma organização deve abranger todas as áreas críticas de atuação, de modo que as competências sejam levantadas dentro dos processos críticos. Assim que a relação for esgotada, deverão ser priorizadas. A elaboração da matriz de competências essenciais envolve as seguintes etapas:

- a) Definição das competências essenciais dentro dos processos considerados críticos. Um processo é considerado crítico quando sua interrupção inviabiliza os demais, impactando diretamente o sucesso do negócio.
- b) Definição de pesos relativos dos atributos de acordo com as prioridades para o sucesso do processo. A maior prioridade, dentro do elenco de atributo, recebe o maior peso.
- c) Definição da pontuação dos níveis de classificação dos atributos.
- d) Elaboração da matriz de atributos.

Comparando o resultado das curvas de competências esperadas e obtidas é possível priorizar os investimentos em treinamento e capacitação para a organização analisando os "gaps" entre as curvas. Assim, o futuro de uma organização só se viabiliza com a permanente atenção sobre os conhecimentos, habilidades, atitudes e crenças de cada pessoa no presente. O crescimento e a sobrevivência dependem da habilidade da organização em enxergar com clareza as realidades do momento e as suas tendências, bem como em repensar contínua e pragmaticamente os seus objetivos e valores, componentes essenciais para a construção de uma organização que aprende.

Se as transformações que vêm ocorrendo no mundo contemporâneo impõem a construção da competência, baseada em habilidades que envolvem todas as dimensões do indivíduo, com ênfase na capacidade crítica e de autonomia, no espírito de iniciativa com audácia, na responsabilidade e na flexibilidade face à mudança e ao inusitado, além de uma visão de empreendedor, então isso implica em rupturas tanto na dinâmica interna dos espaços institucionais voltados a esse tipo de formação, como também na própria dinâmica dos demais espaços sociais em que esse indivíduo atua enquanto cidadão.

Desde que tenha recurso intelectual, a organização pode conseguir receitas sem a carga e as despesas de gerenciar os ativos e pagar por eles. Mas, tentar identificar, mensurar e gerenciar os ativos baseados no conhecimento não é tarefa fácil, necessitando, portanto, um processo investigativo, com suporte técnico, teórico, metodológico, que possibilite, entre outros fatores, que o conhecimento tácito produzido no interior da organização se torne explícito, para ser aperfeiçoado, compartilhado e examinado, uma vez que grande parte da dimensão intelectual é tácita e não pode ser vendida. Além disso, fatores de difícil

mensuração, tais como atitudes, competência, são importantes para o sucesso de uma organização no ambiente de uma economia do conhecimento.

Segundo Stewart (p.67, 1998), "toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informações, conhecimento e sabedoria". Contudo, não se pode gerenciar a dimensão intelectual sem localizá-la em pontos estrategicamente importantes e estes são = pessoas, estruturas e clientes.

Neste sentido, há que se considerar três aspectos na gestão de recursos humanos para a formação de competências, segundo Fleury e Fleury (2000):

- Importância dada às pessoas para o sucesso das estratégias organizacionais, estabelecendo políticas de gestão bem definidas e continuamente atualizadas;
- Políticas de Remuneração atreladas às pessoas e não aos cargos;
- Formação educacional dos colaboradores, investindo em treinamento, qualificação e desenvolvimento para a formação de competências organizacionais essenciais. Organizações competentes devem primar pelo desenvolvimento e qualificação de seu pessoal.

Patrícia McLagan e Nel (2000) acreditam que todos desenvolvem novas competências dentro da organização quando esta migra do autoritarismo para a participação. Algumas dessas competências aplicam-se a todos. Para eles as competências essenciais são as seguintes:

- **Autogerenciamento:** todos buscam informações sobre o contexto mais amplo de sua atividade. Os membros de todos os grupos envolvidos definem metas e prioridades, negociam as suas próprias prioridades. A competência essencial que sustenta todas essas atitudes pessoais de iniciativa é a habilidade e o desejo de assumir a responsabilidade pela própria vida - de gerenciar-se. Autogerenciamento significa aceitar e desenvolver a conscientização, a auto-estima e o autocontrole, que são o cerne da independência. Esta capacidade independente é a base pessoal fundamental para uma participação verdadeira e com poderes atribuídos. Autogerenciamento é a competência chave para a participação, proporciona uma forma de autocontrole.
- **Ampla compreensão do negócio:** a participação bem sucedida exige que todos tenham uma compreensão básica a respeito da atividade central da organização, dos clientes, das forças-chaves que modelam a organização e das funções gerais dos grupos que trabalham

nela e com ela. Tal compreensão cria um contexto poderoso para decisões específicas e resolução de problemas, possibilitando que as pessoas tornem-se mais conscientes, informadas e criativas.

- **Conhecimento das finanças e economia do negócio:** implica a compreensão, por parte das pessoas envolvidas na organização, dos indicadores financeiros básicos, metas financeiras, demonstrativos financeiros, orçamentos. Todos precisam estar a par dos custos envolvidos na sua atividade e de como o custo afeta a receita. Todos devem compreender tanto a situação financeira da atividade como um todo, quanto de seus próprios setores.
- **Pensamento crítico:** há quatro componentes-chaves neste quesito: identificar e contestar as suposições que estão por trás das idéias e ações, reconhecer a influência que elementos como a história e a cultura exercem no campo das crenças e ações, imaginar e explorar alternativas - ir além das soluções óbvias, ser suficientemente céptico a respeito de soluções que mereçam ser consideradas como única verdade ou alternativa. A democracia é que cria a melhor condição para o pensamento crítico. Necessita do envolvimento das pessoas, na resolução de problemas, no processo decisório, em diferentes discussões e espaços da organização.
- **Capacidade de comunicação integradora:** a participação exige interação e esta requer dois tipos de comunicação: compreensiva e atenta de um lado, expressiva e influenciadora do outro. Implica um relacionamento direto e contínuo com outras pessoas. Permite e incentiva o conflito, as diferenças de opinião, a diversidade. Implica na transparência.
- **Capacidade de aprendizado mútuo:** as organizações atuais exigem melhoria e inovação contínuas, bem como capacidade para a alta qualidade. As pessoas participativas aprendem as novas habilidades necessárias para a criação de uma organização aprendiz. Algumas dessas habilidades relacionam-se com o aprendizado e a mudança pessoais: ler, descobrir e extrair idéias-chaves das informações, aprender em sala de aula, memorização, aplicar a teoria à prática e descobrir a teoria na prática. As pessoas precisam de técnicas para o aprendizado experimental e também precisam do aprendizado de ação. Cada um possui áreas de habilidade ou aptidão que podem ser ensinadas aos outros. Todos somos capazes de apoiar o outro no desenvolvimento de habilidades específicas e de habilidades que promovam a independência e a interdependência.
- **Flexibilidade no processo decisório:** é muito importante para a organização participativa. As pessoas devem saber quando estão prestes a tomar uma decisão. Devem ser capazes de decidir como irão decidir - quem envolver, que papel desempenhar - e de fazer os vários

processos - ser independente, consultivo, consensual e delegativo - funcionarem. Esta competência desenvolve-se com o tempo e à medida que as pessoas vão se envolvendo cada vez mais nos processos administrativos formais da organização. Deve ser desenvolvida também através de treinamento, da reflexão e da experiência real. Tais competências são pré-requisitos para o sucesso da participação. Todos precisam desses atributos - independentemente do tipo de organização. Os autores acrescentam que tais competências devem ser complementadas com as competências técnicas, operacionais e administrativas de que cada indivíduo necessita para realizar quotidianamente seu trabalho.

Na tentativa de sintetizar o que até aqui foi exposto sobre as competências, apresenta-se o quadro a seguir.

<p align="center"><b>COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS</b></p>	<p align="center"><b>COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades</li> <li>- Atitudes</li> <li>- Experiência</li> <li>- Julgamentos de Valor</li> <li>- Rede Social</li> <li>- Compreensão Sistêmica e Pensamento crítico</li> <li>- Criatividade Automotivada</li> <li>- Competência Global: Mentalidade e Características Pessoais</li> <li>- Conhecimentos</li> <li>- Gestão da Competividade, Complexidade, Adaptabilidade, Equipes, Incerteza, Aprendizado.</li> <li>- Técnicas</li> <li>- Comportamentais</li> <li>- Intelectuais e Cognitivas</li> <li>- Relacionais</li> <li>- Sociais e Políticas</li> <li>- Didático-Pedagógicas</li> <li>- Metodológicas</li> <li>- De Lideranças</li> <li>- Iniciativa e Flexibilidade</li> <li>- Dominar novas situações de trabalho</li> <li>- Ser Responsável</li> <li>- Aplicação no Trabalho;</li> <li>- Comunicativas</li> <li>- Funcionais</li> <li>- Gerenciais</li> <li>- Autogerenciamento;</li> <li>- Ampla compreensão do negócio; das finanças e economia;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresariais</li> <li>- Organizacionais</li> <li>- Consistentes</li> <li>- De Gestão;</li> <li>- Essenciais;</li> <li>- De Extensão;</li> <li>- Protetora;</li> <li>- Parasitária;</li> <li>- Sobre Processos;</li> <li>- Técnicas;</li> <li>- De Serviço;</li> <li>- Básicas;</li> </ul>

Figura 14. Competências Individuais X Competências Organizacionais.

Fonte: Elaborado por Panceri, R., a partir do referencial teórico apresentado.

Tendo como parâmetro a síntese anterior e o referencial apresentado no 2º capítulo, pode-se ainda, correlacionar as competências instrumentais e as substantivas.

COMPETÊNCIAS INSTRUMENTAIS	COMPETÊNCIAS SUBSTANTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento;</li> <li>- Habilidade;</li> <li>- Competitividade;</li> <li>- Complexidade;</li> <li>- Adaptabilidade;</li> <li>- Técnicas;</li> <li>- Intelectuais;</li> <li>- Cognitivas;</li> <li>- Didático-Pedagógicas;</li> <li>- Metodológicas;</li> <li>- Dominar novas situações de trabalho;</li> <li>- Aplicação prática;</li> <li>- Organizacionais;</li> <li>- Funcionais;</li> <li>- Gerenciais;</li> <li>- Ampla compreensão do negócio;</li> <li>- Conhecimento financeiro e da economia do negócio;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atitudes;</li> <li>- Experiência;</li> <li>- Julgamento de valor;</li> <li>- Rede social;</li> <li>- Compreensão sistêmica;</li> <li>- Criatividade;</li> <li>- Características pessoais;</li> <li>- Comportamentais;</li> <li>- Relacionais;</li> <li>- Sociais e Políticas;</li> <li>- De Lideranças;</li> <li>- Iniciativa;</li> <li>- Responsabilidade;</li> <li>- Comunicativas;</li> <li>- Autogerenciamento;</li> <li>- Pensamento crítico;</li> <li>- Flexibilidade</li> </ul>

Figura 15: Competências Instrumentais X Competências Substantivas.

Fonte: Elaborado por Panceri, R., a partir do referencial teórico apresentado.

A geração contínua de novos conhecimentos numa organização estimula o desenvolvimento de suas competências, o aprendizado individual, a adoção de novas práticas gerenciais uma vez que o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica. Por outro lado, o processo de inovação requer a combinação de diferentes conhecimentos, habilidades, competências e tecnologias. As organizações, de forma cada vez mais acentuada e emergente, precisam de pessoas que conheçam o processo como um todo, que pensem de forma global e criativa e que saibam encontrar alternativas e soluções inovadoras para os problemas.

Estas exigências e competências também são requeridas nas organizações sem fins lucrativos, bem como de seus gestores, na medida em que se passa a “cobrar” das mesmas princípios gerenciais mais efetivos, e que se constitui como questão central deste estudo. Assim, o próximo capítulo é dedicado ao terceiro setor, destacando-se a conceituação, a importância dos processos de gestão e as características do gestor em tais organizações.

## **4 O DESPONTAR DE UM NOVO SETOR**

No desenho da sociedade do novo milênio, a sociedade civil assume um papel estratégico fundamental. Além do setor público, considerado o primeiro setor, o das empresas, considerado o segundo setor, o terceiro setor, que existe de longa data, mas que ainda não havia sido conceituado até o final da década de 80, aparece como uma nova categoria conceitual, sendo constituído por organizações privadas, sem fins lucrativos, que geram bens, serviços públicos e privados.

Para entender as transformações por que vem passando o setor sem fins lucrativos na sociedade brasileira, é necessário olhar para a trajetória histórica da atuação deste setor, na sua relação com o Estado, no que se refere, principalmente, ao enfrentamento dos problemas sociais.

### **4.1 Terceiro Setor no Brasil: retrospectiva histórica**

O Brasil tem sido visto e estudado como uma sociedade onde, historicamente, foi forte a presença do estado autoritário, centralizador e patrimonialista que, através de esquemas corporativistas, sempre tentou controlar e cooptar grupos de interesse e instituições da sociedade. Criou-se desde as origens coloniais uma sociedade "a partir" do Estado, com uma tardia constituição do mercado e uma debilidade endêmica da sociedade civil (Landim, 1998).

#### ***4.1.1 República Velha - Estado Oligárquico (1889 - 1930) - Monópolio das Igrejas na área social***

Até os finais do século XIX, quase tudo o que havia se consolidado no país em termos de assistência social, saúde e educação, constituía-se em organizações (sem fins lucrativos) criadas pela Igreja Católica, com o mandato do Estado. Ordens religiosas, confrarias, irmandades, dedicavam-se a criar hospitais, escolas, orfanatos, asilos, entre outras, organizações com relativa autonomia de funcionamento cujos recursos provinham de dotações da Coroa, de doações e heranças de "beneméritos", o que poderia ser chamada de "filantropia senhorial" (LANDIM, 1998).

Neste período o Estado Oligárquico esteve praticamente de costas para os problemas sociais que atingiam a maior parte da população brasileira. O poder público apresentava-se como uma figura indiferente às políticas sociais. As instituições religiosas, em especial, a Igreja Católica, desempenhavam um papel protagônico e quase exclusivo no atendimento aos pobres e desvalidos. As Oligarquias financiavam as Igrejas e delegavam-lhes o papel de atenuar o sofrimento provocado pela miséria através da "caridade para com os fiéis", motivados pelo paradigma da caridade cristã. Há que se salientar, que desde 1891 as encíclicas endossam a doutrina que privilegia as instituições "auxiliares" na resolução dos problemas sociais (COELHO, 2000).

A última década desse período é marcada pela crise das oligarquias e pela ascensão dos movimentos sociais urbanos: greve geral de 1917, anarco-sindicalismo, fundação do Partido Comunista, Movimento tenentista, entre outros. No final da década de 20, surgiu no cenário político um novo ator que irá exigir atenção nos próximos anos: o povo. Esses movimentos alcançaram força e poder suficientes para exigir maior atenção por parte do Estado. Vargas, compreendendo a nova situação, fez disso a base de sua plataforma política, promovendo uma aliança entre as principais forças políticas, investiu no desenvolvimento urbano-industrial e procurou "fazer as mudanças antes que o povo faça" (NASCIMENTO, 1999).

#### ***4.1.2 República Nova - Estado Populista (1930 - 1964) - Estado Corporativo reivindica seu lugar interveniente nas políticas públicas.***

Os anos que se seguiram a 1930 marcaram a consolidação da industrialização no país e inauguraram o período de intervenção do Estado na sociedade e sua expansão na prestação direta de serviços públicos em áreas como educação, saúde, assistência e cultura. Foi reconhecido o papel do Estado na criação de áreas de associações organizativas, como sindicatos e instituições previdenciárias, e na criação de leis trabalhistas, carteira de trabalho, sufrágio universal, criação do sistema nacional de aprendizagem (SENAI, SENAC, etc) e da LBA (Legião Brasileira de Assistência, presidida pela então Primeira Dama, Darci Vargas) (NASCIMENTO, 1999; LANDIM, 1998).

O Estado construiu uma estratégia de atrelar as iniciativas autônomas e emergentes da sociedade civil, tornando-as aparelhos para-estatais a serviço do fortalecimento do Estado.

A igreja manteve sua importância no campo da assistência aos pobres, complementada pela presença do Estado. Os pobres continuavam como sujeitos sem direitos

e, em parte, a caridade dos cristãos foi substituída pela caridade do Estado. O clientelismo surgiu como política oficial (NASCIMENTO, 1999).

Com o final da Segunda Guerra Mundial, o Estado de Compromisso entrou em crise, provocada pela aliança do setor industrial com o capital estrangeiro, pelo fortalecimento dos sindicatos e da pressão popular pelas reformas de base, pelo início da Guerra Fria, que levou ao colapso a política de alianças, e pelo então recente regime democrático, instaurado pela Constituição de 1946 (NASCIMENTO, 1999).

Se era forte e centralizada a ação do Estado, por outro lado, sempre foi conhecida a ineficiência, seletividade e fragmentação do suposto Estado de Bem -Estar Social, do qual a maioria da população brasileira ficou de fora. O Welfare state procurava responder com eficiência e equidade às necessidades e anseios de uma sociedade em constante mudança. Além disso, nessa concepção se configuraram-se governos centralizados e burocratizados, com política social expressiva e serviços padronizados que têm por meta suprir as necessidades sociais da população (COELHO, 2000).

O projeto centralizador e autoritário dos anos 30 - 40, reservou um papel para as numerosas instituições sem fins lucrativos, as quais foram, em grande parte, responsáveis pela prestação de serviços a amplas camadas da população excluídas das políticas sociais (LANDIM, 1998).

#### ***4.1.3 República Militar - Estado de Exceção (1964 - 1988) - O Estado busca assumir com exclusividade a gestão das políticas públicas***

Esse período é marcado pela ruptura do Estado com a sociedade e por uma postura controladora na área social, como nos demais setores. O Estado controlava todas as políticas sociais (compensatórias, distributivistas e de integração nacional) e criou uma grande estrutura hierarquizada e centralizada para reduzir a pobreza e as diferenças regionais: INPS, BNH, Cobal, CEME, LDB, Mobral, são algumas dessas estruturas.

O Estado jogou a sociedade na clandestinidade e tudo o que acontecia fora do seu controle era considerado ilegal. A Igreja, devido à sua tradição e força, preservou sua independência e constituiu-se o único espaço de atuação fora do controle direto do regime. Conviveram dentro dela a assistência tradicional, financiada em parte pela LBA, e movimentos emancipatórios respaldados pela Teologia da Libertação (NASCIMENTO, 1999).

Os movimentos sociais autônomos ao regime cresceram e se desenvolveram sob a cobertura da Igreja e assumiram um caráter libertador, politizador e revolucionário. Para além dos sindicatos e partidos surgiram numerosas e "invisíveis" organizações civis, localizadas em bairros populares, constituindo-se talvez nos primeiros atores sociais verdadeiramente autônomos, em relação ao Estado, e, mais tarde, em relação à própria Igreja. A cooperação internacional financiava esses movimentos, posteriormente denominados de ONGs – Organizações Não Governamentais – cuja principal tarefa era a de resgatar a democracia e o estado de direito no país. Um novo sindicalismo surgiu e assumiu um papel protagônico nas lutas democráticas; a atuação na área social, tanto por parte do Estado quanto da sociedade, deixou de ter um caráter meramente caritativo, para assumir uma função estratégica (NASCIMENTO, 1999).

Ficou evidenciado, nesse período, que, no Brasil, o *welfare state* nunca foi alcançado plenamente, e que a crise originada pelo esgotamento do modelo desenvolvimentista e centralizado mostrava o quanto diminuía a capacidade do Estado de responder às necessidades sociais (COELHO, 2000).

#### ***4.1.4 Nova República - Estado Democrático (1988 - 2001) - Estado e sociedade buscando redimensionar seu papel nas políticas sociais***

Esse período foi legalizado formalmente com a Constituição de 1988, a qual estabeleceu como princípio básico a estratégia de ampliar a participação da sociedade na esfera pública. A lei, pela primeira vez, reconhecia que a tarefa pública é dever do Estado e da sociedade. Tratava-se de uma tentativa de construir o Estado a partir da sociedade e sob o seu controle. Podem-se reconhecer os indicadores desse movimento em leis como as que constam no ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente), e na LOAS (Lei Orgânica da Assistência Social); na disseminação de Conselhos (Municipais, Estaduais e Nacionais paritários) para definir diretrizes públicas e no próprio fortalecimento do município (NASCIMENTO, 1999).

O Estado busca, a partir de então, redefinir seu papel como fomentador das políticas sociais, mas não necessariamente como executor; procura diminuir o seu tamanho, na medida em que adota os princípios neoliberais, amplia e fortalece as organizações civis. Há que se considerar também a globalização (econômica e tecnológica) exigindo maior competitividade. É nesse contexto que devem ser compreendidas as leis que instituíram as Organizações Sociais (OS), as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), a Lei

Rouanet (de incentivo a cultura), o Programa Criança Cidadã, a Comunidade Solidária (NASCIMENTO, 1999).

Nesse período, as ONGs ganham visibilidade e colocam-se diante da necessidade de buscar um novo posicionamento e uma nova institucionalidade frente à sociedade e ao Estado, considerando as conquistas democráticas alcançadas. A Eco 92 é um marco definitivo do reconhecimento, por parte do governo, dessa institucionalidade, havendo uma mudança gradativa da agenda: nem assistencialismo, nem revolução e sim, desenvolvimento sustentável, a partir da construção de soluções locais (NASCIMENTO, 1999).

As entidades assistenciais (filantrópicas) buscam incluir-se no conceito de ONGs nesse novo paradigma de atuação na área social (não mais igrejas mas ONGs), e as empresas procuram, também, seu lugar nas ações relacionadas ao setor social, por meio de suas fundações e institutos.

De acordo com Landim (1998), o resgate da presença de organizações voluntárias no Brasil permite concluir que nunca houve políticas coerentes e contínuas com relação a elas e, embora essa relação não fosse definida como uma agenda e ocupasse sempre uma posição marginal nas preocupações governamentais, essas organizações sempre se fizeram presentes nas práticas das políticas públicas. Nesse sentido, Igreja e Estado são as instituições pilares na gênese e configuração do universo de organizações sem fins lucrativos no Brasil. Na sociedade brasileira, portanto, foi lenta e tardia a conformação de um contexto propício à permeabilidade e transparência de atuação das organizações da sociedade civil e nas suas relações com o Estado, políticas públicas e mercado.

Há que se considerar, ainda, a dificuldade de essas organizações se identificarem como ONGs, uma vez que nem todas são sem fins lucrativos; embora fora do governo, posicionam-se diretamente em oposição a ele. Isso determinou a necessidade de buscar um conceito mais abrangente para abrigar todas as organizações privadas porém públicas, consubstanciado pelo termo terceiro setor.

#### **4.2 O Desafio da Conceituação**

Várias denominações têm sido dadas para um certo grupo de organizações que surgem no seio da sociedade civil: organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, terceiro setor, ONGs, entre outros. Esses termos misturam-se e têm sido usados indiscriminadamente, podendo significar coisas diferentes. Genericamente, a literatura agrupa

nessas denominações todas as organizações privadas, sem fins lucrativos, que visam a produção de um bem coletivo (COELHO, 2000).

Segundo Mereghe (2000), a definição terceiro setor tem gerado muita controvérsia dentro e fora do mundo acadêmico. Por questões práticas, e tendo em vista a dimensão econômica do setor, a definição tem hoje duas correntes predominantes, a européia e a americana que procuram estabelecer as fronteiras entre o terceiro setor, o setor Privado e o Estado. Assim, no decorrer deste item, procurar-se-á apresentá-las e distingui-las, uma vez que a imprecisão conceitual permanece.

De acordo com Costa Júnior (1997), Cardoso (1997) e Fischer (1998), existe uma certa dificuldade em identificar o que é o terceiro setor, podendo-se, de forma aproximada, mencionar quais são e o que são essas organizações, uma vez que grande parte delas permanece invisível. "O próprio conceito de terceiro setor, seu perfil e seus contornos ainda não estão claros nem sequer para muitos dos atores que o compõem" (CARDOSO, 1997, p. 7).

Podem ser caracterizadas como organizações não governamentais (ONGs), cooperativas, associações, instituições assistenciais, institutos e fundações, que se dedicam a distintos temas como: meio ambiente, ecologia, educação, saúde, criança e adolescente, idosos, arte, religião, economia, tecnologia, direitos cívicos, trabalho, pobreza, entre outros. Esse segmento também tem sido chamado de setor sem fins lucrativos, setor da sociedade civil, setor voluntários, setor social-econômico, setor ONG e setor de caridade. Em especial, no Brasil, apresenta uma fragilidade conceitual e a ausência de uma terminologia própria.

A esse respeito, Landim (1998) ressalta três subconjuntos principais, na cena contemporânea brasileira: a) as organizações do tipo beneficente, filantrópico ou assistencial; b) as chamadas ONGs, que atuam no ideário da cidadania e democracia; c) as fundações e institutos doadores de recursos, dedicados ao investimento social. A seu ver, as assistenciais são mais numerosas e dedicam-se a setores vulneráveis (abrigos, creches, etc), são em geral, pequenas, mas importantes nas estratégias de sobrevivência de camadas da população ameaçadas pela pobreza e exclusão social; aproximam-se das religiões, mobilizam trabalho voluntário, relacionam-se com o Estado e com as doações vindas do campo empresarial. As ONGs, gestadas nos anos 70, têm como objetivo central organizar a sociedade civil de forma autônoma e plural, atuando na proposição e controle de políticas públicas e na criação de direitos sociais e civis, estão mais próximas dos movimentos sociais e mais distantes do Estado, são secularizadas e profissionalizadas e hoje estão agregadas na ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais). Há que se ressaltar o desenvolvimento

rápido e crescente das fundações e institutos de origem empresarial dedicadas também a uma ação social e cultural na sociedade brasileira, dentro dos ideários do investimento e da responsabilidade social e da ação cidadã. Estão agrupadas no GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas).

Grande novidade e desafio em tempos recentes é o desenvolvimento de novas interações, comunicações e parcerias entre essa pluralidade de experiências e tipos organizacionais distintos. A própria afirmação e visibilidade do termo terceiro setor mostra a aproximação e criação de horizontes comuns entre diferentes atores na sociedade civil (LANDIM, 1998).

A denominação terceiro setor busca traduzir um novo quadro de relações de diferentes atores autônomos frente ao Estado, realizando ações de interesse público. Diferente do conceito de filantropia e de ações caritativas, marcado pelo assistencialismo, ou do conceito de movimentos sociais ou ONGs marcadamente identificado com a pauta da esquerda, o Terceiro Setor busca ser reconhecido como mais um setor dinâmico da sociedade, prestador de serviços, com vistas a encontrar soluções efetivas aos problemas sociais. Busca construir sua identidade como um conjunto de organizações que atuam no desenvolvimento social, no resgate da cidadania e no estabelecimento de relações éticas em todas as atividades humanas. Os indivíduos que atuam neste setor buscam ser reconhecidos como profissionais superando o voluntarismo da filantropia tradicional ou a militância revolucionária (NASCIMENTO, 1999).

O terceiro setor tem a ver com esse contexto de aproximação entre os diversos atores da sociedade civil, relacionados ao tema das políticas públicas, em torno de uma visão comum de produzir alternativas para o Desenvolvimento Social Sustentável. Parte da crença de que é possível conciliar crescimento econômico com justiça social e respeito ao meio ambiente; reúne, portanto, a tradição da esquerda, com a tradição da assistência social e com o pragmatismo do setor empresarial (fortemente inspirado pela filantropia norte americana), que introduz as ferramentas da administração aplicada a organizações sem fins lucrativos (NASCIMENTO, 1999).

A designação terceiro setor reflete, de certa forma, um amadurecimento da sociedade civil organizada, que busca consolidar a sustentabilidade dessas organizações, com base em uma relação de parceria com os demais setores, sem, contudo, gerar uma relação de dependência a um deles. Deslocam-se, portanto, tais organizações, da tutela do Estado, ou da hegemonia religiosa, para tornarem-se organizações autônomas profissionalizadas e não governamentais (NASCIMENTO, 1999).

Para Fernandes (1997), terceiro setor é uma expressão pouco utilizada no Brasil. Esse termo foi utilizado pela primeira vez nos EUA, na década de 70, e, a partir da de 80, passou a ser também utilizado na Europa (COELHO, 2000). Nos EUA ele é empregado paralelamente à expressão Terceiro Setor "organizações sem fins lucrativos" e "organizações voluntárias". Na Europa o termo mais usual é "charities" (caridade) e, atualmente, economia social. Na Europa continental predomina a expressão "organizações não governamentais". Na América Latina e no Brasil é mais abrangente falar de "sociedade civil" e suas organizações

A expressão sociedade civil começou a fazer parte do vocabulário dos ativistas sociais latino-americanos no final dos anos 70. Tanto ela como suas antecessoras dos anos 70 - comunidade e movimentos sociais, ou dos anos 80 - cidadania, sem fins lucrativos e outras expressões mais recentes como terceiro setor e ONGs -, expressam mais do que conceitos objetivos, o potencial articulador da sociedade. Sociedade civil representa um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos; não geram lucros e respondem a necessidades coletivas (SANTOS, 2000).

As organizações da sociedade civil lidam com público selecionado da sociedade, com saudáveis atitudes e comportamentos como sua principal razão de ser. Arantes, citado por Santos (2000), denomina-as de "organizações da sociedade civil válidas". Define-as como aquelas organizações que se preocupam com as questões econômicas em sua relação com o mundo exterior, mas não se limitam unicamente a elas. São válidas quando têm presente preocupações sociais maiores, que possibilitam sua sobrevivência em ambientes nem sempre favoráveis. Cumprem seu papel social, desenvolvem-se e se aprimoram num contexto de dificuldades e escassez de recursos. Mantêm uma interação ativa e responsável com o ambiente externo em que atuam e, além disso, assumem compromissos e responsabilidades internos em relação a seus empreendedores e colaboradores (SANTOS, 2000).

São consideradas organizações da sociedade civil válidas as instituições propriamente privadas, sem fins lucrativos; as que se destinam a atender necessidades específicas e essenciais da sociedade. Estão preocupadas com o homem, interessadas em sua preservação e, com isso, promovem o seu desenvolvimento e evolução. Prestam uma ampla gama de serviços sociais básicos, participam ativamente da sociedade e, ao mesmo tempo, promovem o desenvolvimento de segmentos da sociedade que escolhem atender; promovem melhoras contínuas na qualidade de vida das pessoas. A verdadeira função de organizações interessadas no desenvolvimento do homem seria atender continuamente às suas necessidades e anseios básicos e contribuir para o progresso social em áreas escolhidas e de sua especialidade. Essas organizações configuram-se mais do que organizações assistenciais;

transformam-se em agências promotoras do progresso e da riqueza social. Lucros eventuais deverão ser reinvestidos nas atividades-fins, não cabendo sua distribuição entre os membros da organização (SANTOS, 2000).

Tais entidades precisam gerar as condições minimamente necessárias para garantir sua sobrevivência, crescimento e continuidade na prestação de serviços de sua especialidade. Devem criar as condições necessárias para garantir sua perenidade no contexto em que atuam. O desafio envolve a constante busca de recursos e condições para assegurar a oferta das competências técnicas, recursos humanos, financeiros e materiais necessários para a prestação dos serviços sociais. Devem, portanto, estar continuamente engajadas tanto na prestação dos serviços sociais que escolhem a partir de suas virtudes, competências técnicas e sociais quanto na captação de recursos básicos necessários para garantir sua atuação e continuidade. Idealmente, as organizações da sociedade civil deveriam gerar, elas próprias, os recursos de que necessitam; deveriam ter autonomia e ser auto-sustentáveis, reconhecendo suas competências e seus limites e promovendo mudanças e inovações quando necessário (SANTOS, 2000).

Como se pode perceber, o debate em torno das questões do terceiro setor é polêmico, dada a diversidade política e ideológica que o envolve. Há uma zona difusa, na qual os conceitos se confundem, mesclam-se e causam uma certa confusão, suscitando uma série de dúvidas. A complexidade de tal fenômeno impede uma conceituação uniforme e oferece espaço para o surgimento de diferentes termos e definições como economia social, economia solidária, economia informal, economia paralela, serviços de proximidade, entre outras (SERVA, 1996, MENEGASSO, 1999).

As ONGs, por sua vez, tornaram-se conhecidas e popularizadas nas últimas décadas, principalmente pela participação e apoio aos movimentos e manifestações da sociedade civil brasileira. Atuando em diversos ramos de atividades (educação, saúde, cultura, defesa de minorias, ecologia e outros), essas organizações expandiram-se pela maioria dos países, especialmente no Ocidente, trazendo inovações à configuração da sociedade civil. Tal denominação, contudo, é por demais genérica e não leva em consideração a diversidade e a complexidade desse fenômeno sócio-organizacional (SERVA, 1998).

Para o autor citado, nessa evolução conceitual, outras noções se impuseram, como economia social e economia solidária. A economia social originou-se no século XIX, na Europa, com a ascensão definitiva da Revolução Industrial; surgiu em decorrência do abuso do capital; ela é composta por organizações que possuem as seguintes características: exercem atividades econômicas, são, em sua grande maioria, cooperativas, sociedades de mutuários ou

associações, têm como princípios uma gestão autônoma baseada em processos democráticos de decisão, o serviço à coletividade acima do lucro, e dão prioridade às pessoas e ao trabalho sobre o capital (SERVA, 1998).

Merege (2000) detalha os setores que compõem a economia social, quais sejam: cooperativismo (onde se identifica a figura do trabalhador com a do empresário, mutualismo (em que se identifica o uso de serviços com a adesão à organização) e o associativismo (onde predomina a forma livre de associação aos cidadãos).

Economia solidária, por sua vez, é apresentada na cena social como composta por organizações produtivas, atuando principalmente na área dos serviços de proximidade (educação, creche, apoio a idosos, jovens, inserção profissional, etc.). Comporta organizações que realizam atividades econômicas marcadas pelo predomínio da reciprocidade, de redistribuição, de intercâmbio e de administração doméstica. As características comuns a essas organizações são: a) um objetivo social; b) o estabelecimento de uma relação pessoal e de proximidade que engendre, nos membros, um sentimento de identificação e também de pertinência à coletividade; c) as formas plurais de trabalho, comportando assalariados, voluntários, usuários e outros parceiros locais; d) a participação de diferentes atores (assalariados, voluntários e usuários) na gestão interna da organização, bem como na construção conjunta da oferta e da demanda de bens e serviços; e) a utilização de diferentes recursos, tais como os originados de operações comerciais, não comerciais (financiamentos do Estado) e os não-monetários (doações, voluntariado) (SERVA, 1998). No Brasil, a terminologia mais adotada tem sido a de economia solidária, a qual depende, sobretudo, da mudança de mentalidade do individualismo à solidariedade.

A baixa imprecisão conceitual e a pouca importância prática ocorrem tanto na ótica das teorias econômicas quanto na das teorias organizacionais. Para Costa (1992), há três motivos que explicariam essa invisibilidade: 1) a inexistência de um consenso teórico sobre o terceiro setor e as razões que motivam as entidades que o compõem; 2) a falta de registro legal de muitas organizações; 3) a ausência de dados sobre o terceiro setor, nas Contas Nacionais.

Embora a concepção americana tenha prevalecido sobre a européia, o que parece comum nessas organizações é que colocam no centro de suas preocupações o fator social, as pessoas; têm como referência de suas relações a mudança qualitativa das pessoas, o desenvolvimento do ser humano – "Seu produto é um ser humano mudado" (DRUCKER, 1997, HUDSON, 1999, MEREGE, 2000, THOMPSON, 1997) – e a provisão dos melhores serviços possíveis com os recursos disponíveis (JORDAN, 1999). Todas as ações do terceiro

setor são intervenções sociais; buscam modificar modos de pensar e/ou modos de atuar e/ou modos de sentir (TORO, 1997). De acordo com Thompson (1997), pertencem a esse setor todas as instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público.

A partir das colocações apontadas, pode-se estabelecer um quadro comparativo entre a corrente européia e a americana como demonstrado a seguir:

<b>Características</b>	<b>Terceiro Setor</b>	<b>Economia Social</b>
<b>Correntes</b>	Americana	Européia
<b>Composição Organizacional</b>	1- Organizações estruturadas; 2- Localizadas fora do aparato do Estado; 3- Não são destinadas a distribuir lucros auferidos com suas atividades entre os seus diretores ou conjunto de acionistas; 4- Auto-governadas; 5- Envolvem número significativo de voluntários.	1 - Colocam a prestação de serviços a seus membros ou à comunidade acima da simples procura por lucro; 2 - Autonomia administrativa; 3 - Processo democrático na tomada de decisão; 4 - Primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição dos resultados das atividades.
<b>Diferenças</b>	Não considera o sub-sistema das cooperativas e do mutualismo (distribuição do lucro entre associados), centra o foco mais no associativismo.	Engloba os setores de cooperativismo, mutualismo e associativismo, indistintamente.
<b>Ideologia</b>	Aparece mais como um setor do capitalismo, embora com características próprias.	Embrião de uma democracia econômica; oportunidade para mudar os princípios básicos do capitalismo.

Figura 16: Terceiro Setor X Economia Social.

Fonte: Elaborado por Panceri, R., a partir do referencial citado por Serva e Merege.

Embora a concepção americana tenha prevalecido sobre a européia, o que parece comum nessas organizações é que colocam no centro do cenário o social, as pessoas; têm como referência de suas relações a mudança qualitativa das pessoas, o desenvolvimento do ser humano. "Seu produto é um ser humano mudado". (DRUCKER, 1997, HUDSON, 1999, MEREGE, 2000, THOMPSON, 1997) e a provisão dos melhores serviços possíveis com os recursos disponíveis (JORDAN, 1999). Todas as ações do terceiro setor são intervenções sociais; buscam modificar modos de pensar e/ou modos de atuar e/ou modos de sentir (TORO, 1997). De acordo com Thompson (1997), são todas as instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público.

Pode-se associar a visão apresentada pelos autores acima referidos a visão de Ramos (1981) sobre as organizações isonômicas as quais apresentam as seguintes características:

1 – o objetivo primordial é a autorealização dos seus membros; empenho elevado em relações interpessoais;

2 – constitui-se num ambiente altamente gratificante, onde as pessoas desempenham atividades compensadoras em si mesmas;

3 – as atividades são cumpridas como “vocações”, onde a recompensa fundamental reside nas realizações dos objetivos intrínsecos daquilo que as pessoas fazem;

4 – a tomada de decisão é coletiva ou ao menos abrangente. A autoridade passa de pessoa, conforme a natureza das questões e a qualificação de cada um para lidar adequadamente ela;

5 – sua eficácia depende da intensidade das relações face a face.

É preciso não confundir "público" com "coletivo", uma vez que nem todas as organizações pertencentes ao terceiro setor possuem fins públicos. Para Franco (apud COELHO, 2000) somente pode-se dizer que têm fins públicos aquelas organizações do terceiro setor que produzem bens ou serviços de caráter público ou de interesse geral da sociedade. Assim, haveria somente dois subgrupos entre as organizações do terceiro setor que atenderiam esta finalidade: as que prestam serviços públicos e as que advogam direitos. Cumprir tal finalidade é o enquadramento obrigatório para que as organizações obtenham o status legal e sejam consideradas de utilidade pública.

Ser reconhecida legalmente como uma organização sem fins lucrativos tem conseqüências importantes para uma organização, devido a uma série de isenções fiscais federais, estaduais e municipais que ela pode obter. A isenção fiscal deve ser concedida face ao cumprimento de certas condições: não remunerar dirigentes, não distribuir lucros a qualquer título, aplicar integralmente os recursos, na manutenção e no desenvolvimento de objetivos sociais, escriturar receitas e despesas de forma exata. A obtenção do título ou declaração de utilidade pública é a chancela jurídico-seletiva do *status* filantrópico. No plano federal, contudo, além do título de utilidade pública as entidades devem obter o certificado de fins filantrópicos, exigido por uma lei elaborada em 1959, que se configura como o passaporte final para atingir o fundo público pela isenção ou pela subvenção (COELHO, 2000).

Ainda, no que se refere à questão legal, para ser considerada sem fins lucrativos, 20% dos serviços prestados pela organização devem ser gratuitos. Entre as organizações consideradas legalmente sem fins lucrativos, e pertencentes ao terceiro setor, entretanto, verifica-se que não se encontram somente aquelas que oferecem um bem público ou a

concessão de serviços para a população, mas também associações profissionais, clubes sociais, igrejas, fundações, organizações de caridade, escolas, universidades, etc. Todas essas instituições estão sob a tutela da mesma legislação que regula e normatiza a atuação no campo da caridade e da filantropia. Suas missões são diversas, como diversa é a sua clientela (COELHO, 2000).

No Brasil, a existência de legislação reguladora dessas organizações consta no Código Civil Brasileiro, Lei nº 3.107, de janeiro de 1916, artigo 16, onde aparecem distintos dois tipos de organização: as organizações comerciais e as organizações de caráter religioso, assistenciais, científicas, todas de interesse público constituídas sob a forma de fundações e associações. A Lei nº 9790, de 23 de março de 1999, regulamentada pelo decreto nº 3.100, de 30 de julho de 1999, altera a legislação anterior e dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), institui e disciplina o termo de parceria. A Lei nº 9637, de 1998 regulamenta e normatiza as Organizações Sociais (OS), as quais são entidades privadas, sem fins lucrativos, criadas por iniciativa do poder público, à sua feição, para gerir o patrimônio que continuará público. Há, portanto, uma legislação atual, que normatiza o funcionamento das organizações sem fins lucrativos (MENEGASSO, 1999, PAES, 2000).

Coelho (2000) esclarece que as organizações do terceiro setor, para fins legais, são denominadas entidades sem fins lucrativos. O termo "organização não governamental" não existe juridicamente. Tais organizações estão registradas como sociedades sem fins lucrativos e se aproximam, num certo sentido, das associações, pois estão diretamente envolvidas com grupos da sociedade civil organizada (COELHO, 2000).

O impacto da legislação não pode ser subestimado porque, em grande parte, é ela que determina o tamanho do setor, ao ampliar ou restringir o escopo legal que permite às entidades nele se identificarem e serem consideradas sem fins lucrativos e pelos benefícios econômicos que podem ser alcançados. Nesse sentido, a legislação tanto pode entravar quanto facilitar a relação Estado - Terceiro Setor (COELHO, 2000).

As organizações pertencentes ao terceiro setor têm em comum a prática de não distribuírem lucros resultantes de suas atividades entre os diretores e associados, são autogovernadas, estruturadas, não governamentais, abarcam um número significativo de voluntários (os quais precisam ser orientados e acompanhados) (SALAMON, 1993; SANTOS, 2000, DRUCKER, 1997, HUDSON, 1999, FERNANDES, 1997, COELHO, 2000).

Lester Salamon foi um dos pioneiros no estudo do terceiro setor (capacidade do setor gerar emprego e movimentar renda) e a seu ver o terceiro setor ou setor não-lucrativo ou filantrópico pode receber outras denominações como setor independente, setor da caridade, setor voluntário (Jordan, 1999) e acrescentaríamos setor não governamental. A falta de dados sistemáticos, as variações terminológicas e a grande gama de papéis que desempenham, contudo, tornam essas organizações de difícil identificação em cada lugar. "É um campo marcado por uma irreduzível diversidade de atores e formas de organização" (CARDOSO, 1997, p. 8).

De acordo com Lewis, (2000), tem existido um crescente interesse durante a última década entre os pesquisadores sobre o que tem sido diferentemente definido como organizações "não governamentais", "não lucrativas" e voluntárias, tanto nos países industrializados como nos países emergentes. Ele, entretanto, argumenta que nas pesquisas internacionais referentes ao terceiro setor existem dois universos paralelos na literatura; o primeiro focaliza no "Norte", (organizações freqüentemente definidas como não lucrativas ou voluntárias) e o segundo, no "Sul (definidas geralmente como organizações não governamentais). Para o autor, a separação Norte x Sul cria dois problemas principais: 1) restrição nas oportunidades de aprendizado e intercâmbio entre os pesquisadores, particularmente sobre questões organizacionais e abordagens para redução da pobreza; 2) relevância da pesquisa do terceiro setor, que precisa responder ao crescente interrelacionamento dos problemas no Norte e Sul, em função da globalização e da crescente veiculação de conceitos como "capital social", "sociedade civil" e "exclusão social".

Lewis (2000) aponta as diferenças verificadas na literatura entre ONG e organização não lucrativa. A literatura da ONG tem centrado seu interesse no crescimento e na evolução das funções da ONG no trabalho de desenvolvimento e assistência, com assuntos políticos sobre a relação da ONG com estados e doadores e com a ação da comunidade e mudança social. O foco central tem sido na "indústria da ajuda" e nas práticas de desenvolvimento, se inclinado a ver as ONGs como uma das chaves, em um processo de desenvolvimento ao lado do Estado, governo local, doadores estrangeiros e corporações privadas. O termo ONG é normalmente reservado para organizações trabalhando em países "carentes" tanto no Norte quanto no Sul.

A literatura sobre organização não lucrativa tem incluído questões para além dos aspectos econômicos cujas explicações são diferentes para a existência do terceiro setor e, razões políticas tais como o crescimento da "cultura de contrato"; tem-se concentrado na prestação de serviços, e as organizações de caráter, mais do que organizações voltadas para a

defesa de direitos e para a mudança social, têm priorizado temas sobre gestão, gerenciamento e estrutura organizacional. Seu foco tem sido as organizações propriamente ditas e o conceito do setor como um sujeito característico para pesquisa. Nos EUA, o termo "não lucrativa" é amplamente entendido no contexto local, enquanto "organização privada voluntária" é utilizado para organizações americanas que atuam no contexto internacional (LEWIS, 2000).

Para o referido autor, existe uma arbitrariedade para o diferente uso desses termos, os quais se constituem limites culturais. Assim sendo, as duas literaturas, além de diferentes, também são amplamente separadas e relativamente pouco cruzamento tem sido feito entre elas. O autor acredita que uma das razões para tal separação seja a existência das vastas diferenças na escala e na ordem dos problemas em países ricos e pobres, que requerem diferentes abordagens de pesquisas e termos e ultimamente tipos de organizações e soluções políticas. Por outro lado, a separação de duas literaturas reduz oportunidades de aprendizado para os pesquisadores, por meio de diferentes contextos. Acredita o autor que existem algumas abordagens em comum para erradicação da pobreza e bem-estar social, que são comparáveis, e unir o aprendizado e o intercâmbio pode ser possível. Conexões próximas entre as duas literaturas poderiam trazer conhecimentos complementares para a questão, os quais poderiam enriquecer o processo de pesquisa, conectando mais de perto as práticas e as políticas atuais (LEWIS, 2000).

Fernandes (1997) aponta quatro razões para agrupar componentes tão variados sob o mesmo nome, terceiro setor: 1) faz contraponto às ações do governo; 2) faz contraponto às ações do mercado; 3) empresta um sentido maior aos elementos que o compõem; 4) projeta uma visão integradora da vida pública. Para Toro (1997), um dos grandes desafios do terceiro setor é encontrar um ponto orientador ao conjunto das múltiplas ações institucionais que executa.

Coelho (2000) surpreende-se com a quantidade de denominações diferentes para este tipo de organização e considera que organizações sem fins lucrativos, terceiro setor, setor independente e ONGs são basicamente novas combinações de caridade, filantropia e ação social. Embora essas noções sejam velhas, dois aspectos são novos neste contexto: como elas influenciam hoje a sociedade e como passam a direcionar suas atuações. A seu ver, a estruturação deste setor é resultado de uma combinação de fatores específicos de cada país. Ela define o terceiro setor como aquele em que as atividades não seriam nem coercitivas nem voltadas para o lucro, porém visam ao atendimento de necessidades coletivas e, muitas vezes, públicas. Acrescenta que, para o processo de construção de identidade do terceiro setor, é indispensável que as próprias entidades se percebam como parte de um conjunto e em seguida

passem a atuar como tal. Propõe a utilização do termo terceiro setor, por considerá-lo mais neutro e amplo o suficiente para abranger essa diversidade.

O terceiro setor é um movimento crescente, modesto, organizado, relevante e independente, mas que, como registra Fernandes (1994), necessita de mudanças gerais no modo de pensar e agir, uma vez que tais organizações são pouco conhecidas, divulgadas e valorizadas. Destinam-se a atender necessidades específicas e essenciais como, entre outras, saúde e serviços sociais, educação e cultura, assistência, recreação e esporte e meio ambiente. Sua importância tem crescido no contexto social brasileiro, o grande desafio é que estas organizações sejam gerenciadas adequadamente a fim de atingirem seus propósitos sociais.

Para Coelho (2000), o terceiro setor brasileiro sofreu uma mudança em seu perfil como resultado de uma soma de fatores: processo de democratização, influência de um processo mundial em que essas organizações passaram a ser valorizadas como atores políticos, do surgimento de organizações fundadas com base na defesa de valores democráticos que acabaram influenciando o setor como um todo.

Há no país, mais de 250 mil entidades, que empregam em torno de 2 milhões de pessoas, tendo movimentado em 1998 recursos em torno de 1,2% do PIB, o que representa aproximadamente 12 milhões de reais e favorecem mais de 9 milhões de pessoas, ou seja, 6% em média da população total. Em torno de 10% da população brasileira doaram recursos para os fins do terceiro setor e, atualmente, aproximadamente 12 milhões de voluntários aderiram à causa (Pesquisa Comparativa - John Hopkins/ISER, 1999).

Landim (1993) constatou que a maior parte delas (77%) é composta de "associações". Dentre estas, (...) os maiores números distribuem-se entre beneficentes e assistenciais (29%), recreativas e esportivas (23%), culturais, científicas e educacionais (19%) (FERNANDES, 1997, p. 28).

O índice brasileiro ainda é baixo, se comparado aos dos países da Europa e EUA, os quais possuem mais tradição e profissionalização na área; contudo, "não dispomos ainda no Brasil de informações sistemáticas e confiáveis sobre o terceiro setor" (CARDOSO, 1997, p. 11).

Para Salamon (1994), Drucker (1996) e Rifkin (1995), o terceiro setor é a maior inovação social do século XXI e tende a crescer a fim de resolver os problemas sociais gerados pelo mercado e que o Estado não consegue solucionar, especialmente aqueles relacionados ao emprego, uma vez que, no terceiro setor, o trabalho humano é imprescindível e indispensável, não podendo ser substituído. Ao contrário do setor público e privado, o

terceiro setor está absorvendo contingente crescente de trabalhadores (JORDAN, 1999, COSTA JÚNIOR, 1997).

Salamon (1998) atribui o crescimento do terceiro setor a várias pressões, demandas e necessidades advindas das pessoas, como cidadãs, das instituições e até dos próprios governos; ele reflete um conjunto nítido de mudanças sociais e tecnológicas, aliado à contínua crise de confiança na capacidade do Estado.

Em nível mundial, o crescimento do terceiro setor pode ser atribuído a quatro crises, quais sejam a do moderno Estado de bem-estar social, a do desenvolvimento, a do ambiental global e a do socialismo, com a queda do Leste Europeu. Da mesma forma, os movimentos de mudanças estruturais tiveram influência no crescimento do terceiro setor, como a terceira revolução industrial, a revolução das comunicações e o crescimento econômico ocorrido nas décadas de 60 e 70, aumentando significativamente a classe média urbana (SALAMON, 1998 e Costa Júnior, 1999). No Brasil, além disso, não se pode deixar de considerar a péssima distribuição de renda, ao mesmo tempo em que o país se encontra entre as dez maiores economias do mundo pelo tamanho do PIB, apresentando uma das piores distribuições de renda do planeta (COSTA JÚNIOR, 1997).

DrucKer (1997), Hudson (1999), Fernandes (1994) afirmam unanimemente que o conceito de terceiro setor está muito ligado a uma dupla negação: não - lucrativo e na América Latina a não governamental. Isso, contudo, não significa que essas organizações não necessitem de receita para se manter; sendo essa, precisamente, que garante sua auto sustentabilidade.

Palavras como gratidão, solidariedade, lealdade, caridade, amor, compaixão, responsabilidade, verdade, beleza, etc., são moedas correntes que alimentam o patrimônio do setor (DRUCKER, 1997, HUDSON, 1999, TENÓRIO, 2000, SANTOS, 2000).

Segundo Jordan (1999, p. 14), os pontos fortes dessas organizações são a possibilidade de mudança social e de as pessoas trabalharem em prol de uma causa social; o espírito de solidariedade, de crescimento em conjunto e de participação; o ambiente de trabalho agradável e o menor grau de burocracia; a transparência; a solidariedade e a gestão participativa. O mesmo autor cita como pontos frágeis a possível dependência em relação aos setores público e privado, para a obtenção de recursos, a falta de organização interna e a dificuldade na prestação de contas.

Na mesma linha de raciocínio, Salamon (1997) afirma que, embora pese o recente dinamismo e crescimento do terceiro setor, permanece um ecossistema frágil, vulnerável às ameaças externas, incerto quanto às suas fontes de apoio, imperfeitamente firmado,

legitimado e não raro ameaçado pelos seus próprios sucessos. Marcovitch (1997) acrescenta que a fragilidade das entidades não-governamentais tem levado ao desaparecimento precoce de muitas delas. Para ele, são muitos os fatores que inibem seu desenvolvimento, destacando nesse sentido a institucionalização precária, os poucos recursos financeiros, a falta de capacidade técnica e gerencial, a escassez de dados de acompanhamento, a carência de sistematização de informações e a pouca aptidão para a articulação institucional.

De acordo com Salamon (1997, 1998), as várias percepções errôneas a respeito do terceiro setor limitam a capacidade deste de lidar efetivamente com esses verdadeiros desafios. Para ele, o terceiro setor tem três faces: a primeira refere-se ao terceiro setor como idéia, como conceito e ideal; nesse sentido encarna valores múltiplos como altruísmo, compaixão, sensibilidade para com os necessitados e compromisso com o direito de livre expressão. Nessa face, o terceiro setor é, em primeiro lugar, um conjunto de instituições que encarnam os valores da solidariedade e os valores da iniciativa individual em prol do bem público. A segunda face é o terceiro setor como realidade, que tem permanecido oculta e invisível. O autor atribui o fato à diversidade e à carência de um conceito unificador, dizendo tratar-se de um conjunto de instituições concretas que representam uma força econômica maior do que se costuma reconhecer, que contribui em grande medida para a provisão de importantes serviços humanos e busca apoio em fontes surpreendentemente variadas. O terceiro setor, como ideologia, forma a terceira face, na qual há quatro mitos. Entre os mitos que precisam ser desmistificados estão o da insignificância ou incompetência, o da virtude pura e de uma certa santificação e romantismo que permeia sua suposta capacidade de mudar a vida das pessoas, o mito do voluntarismo e o mito da imaculada concepção (uma vez que organizações desse tipo já existem desde a Antigüidade).

Torna-se cada vez mais claro que as organizações do terceiro setor, em que pese toda a sua flexibilidade, nem por isso deixam de ser organizações, vulneráveis portanto às mesmas limitações que afligem outras organizações burocráticas: falta de receptividade, morosidade, rotina (...) não estão imunes a procedimentos internos antidemocráticos, controle hierárquico e (...) até patologias (...). Um dos grandes desafios da promoção do terceiro setor é (...) passar dos esquemas clientelistas e paternalistas de interação para outros que realmente tenham poder e capacidade (SALAMON, 1997, p. 101).

Salamon (1997) acrescenta ainda que há quatro desafios críticos que rondam o terceiro setor, no mundo de hoje. Um deles é o da legitimidade, no qual estão incluídos o baixo nível de informação disponível sobre o setor (dados, estatísticas econômicas), o ser subestimado na imprensa, além do aspecto legal da natureza das organizações sem fins lucrativos e das fraudes que abalam. Para reverter esse quadro é preciso disseminar

amplamente a informação básica disponível sobre esse conjunto de organizações, tirando o terceiro setor das sombras, fazer um sério esforço de educação pública para conscientizar a população sobre o que o terceiro setor é capaz de propiciar, dar-lhe forma legal e exigir transparência contábil, prestando contas à confiança popular nele depositada. Outro desafio é o da eficiência, a necessidade de mostrar a capacidade e a competência, considerando que as organizações do terceiro setor enfrentam sérios desafios no âmbito da administração e do controle institucionais. Verdadeiro esforço deve ser feito a fim de aprimorar o gerenciamento das organizações, no sentido de treinar os administradores nas habilidades exigidas e criar instituições de infra-estrutura aptas a garantir a eficiência das organizações a longo prazo. O terceiro desafio é o da sustentabilidade, que envolve tanto aspectos financeiros, quanto a dimensão humana. Por fim, a colaboração com o Estado, com o setor empresarial e com seus pares constitui o quarto desafio.

O mesmo autor afirma que o terceiro setor deve encontrar formas de fortalecer sua capacidade institucional e contribuir para a solução de problemas maiores. Para tanto, um fator determinante é o estabelecimento de parcerias e de negociação com o setor público e privado, preservando sua capacidade de autonomia e independência.

A tendência do terceiro setor é crescer em tamanho, em conhecimento, em profissionalização, em número de colaboradores contratados e, principalmente, em número de pessoas atendidas, aumentando sua qualidade de vida, em número de projetos executados com sucesso, em visibilidade e credibilidade. Mudanças sociais são necessárias e o terceiro setor deve tornar-se um instrumento dessa mudança.

De acordo com Rifkin (1995), a diminuição de empregos na economia de mercado formal e a redução dos gastos do governo no setor público exigirão que se dê mais atenção ao terceiro setor: à economia de não - mercado. É ao terceiro setor - à economia social - que as pessoas irão voltar-se neste novo século, para ajudar a administrar necessidades pessoais e sociais, relegadas pelo Estado e pelo mercado. O terceiro setor oferece a possibilidade de reformular o contrato social do século XXI; socialmente, é o mais responsável dos três setores, pois atende às necessidades e aspirações de milhões de pessoas que, de alguma forma, foram excluídas ou não foram adequadamente atendidas pela esfera comercial ou pública.

Para o autor, as organizações do terceiro setor desempenham muitas funções e assumirão a tarefa de fornecer cada vez mais serviços básicos, sendo incubadoras de novas idéias e foros para a manifestação de agravos sociais, constituindo-se um espaço em que as pessoas aprendem a praticar a arte da participação democrática, desenvolvem a dimensão espiritual, brincam, relaxam e vivenciam mais plenamente os prazeres da vida e da natureza.

Entretanto, preparar-se para uma era pós - mercado irá requerer uma atenção muito maior na construção do terceiro setor e na renovação da vida comunitária.

### 4.3 A importância da Gestão no terceiro setor

Apesar de contarmos com um significativo número de publicações enfocando o terceiro setor, dificilmente encontra-se estudos que abordem prioritariamente aspectos de gestão dessas organizações, seus processos administrativos internos, o tipo de mão-de-obra empregado, seus recursos físicos e materiais, entre outros (SERVA, 1996).

Embora, em seu estudo, não se refira especificamente à gestão, Coelho (2000) aponta as características e o perfil das organizações brasileiras e americanas do terceiro setor. Para facilitar a visualização, elaborou-se o quadro a seguir mostrado.

<b>Características</b>	<b>Organizações Brasileiras</b>	<b>Organizações Americanas</b>
<b>Clientela</b>	População carente	Grupos sociais; mais a classe média
<b>Estrutura Administrativa</b>	Influência do diretor executivo; Assembléia Geral; Conselho Fiscal; Estatuto. Funções chave: direção e coordenação geral, coordenação técnica de programas, serviços de apoio administrativo. Práticas gerenciais mais informais.	Idem Idem Dirigentes mais atuantes (diretores e conselheiros). Envolvem-se diretamente nos eventos patrocinados pela entidade. Maior grau de institucionalização e burocratismo.
<b>Qualificação no Gerenciamento</b>	Varia de acordo com o tipo da organização. Fundações: pessoal mais qualificado. Prevalece a improvisação. Foco: qualificação do quadro técnico.	Universidades voltadas a gestão social. Abordam técnicas específicas de planejamento e gerenciamento. Revistas especializadas.
<b>Perfil de Recursos Humanos</b>	Quadros enxutos e insuficientes. Funções predominantes: direção geral, assessoria e coordenação técnica, serviços educacionais, de alimentação e saúde, de administração geral e de manutenção. Maior parte dedica-se ao atendimento direto; Funcionários remunerados contratados; funcionários cedidos pelo poder público e voluntários.	Semelhante aos do Brasil; Atividades administrativas: quadro enxuto. Serviços de manutenção, alimentação e saúde: terceirizados. Pessoal alocado na direção geral é maior do que no Brasil. Conselhos diretores mais atuantes. Grande número de voluntários qualificados e concentrados nas funções de direção, assessoria e coordenação
<b>Voluntários</b>	Grau de qualificação: 3º grau completo. Critérios mais frouxos; Oferta menos significativa; Critérios: disponibilidade e experiência profissional	Idem Entrevista minuciosa. Poder de escolha maior. Critérios: grau de qualificação; desempenho anterior investigado.
<b>Qualificação Técnica em Recursos Humanos</b>	Assessores e coordenadores: predomínio de assistentes sociais, pedagogos, área afim	Formação na área de administração ou business.

Figura 17: Características das organizações do 3º Setor Brasileiras e Americanas.

Fonte: Elaborado por Panceri, R. a partir de Coelho (2000).

Alguns autores (CABRERA, 2000, COSTA, 1992, TENÓRIO, 2000) propõem que a gestão deve ser considerada tema estratégico e fundamental tanto para o terceiro setor como para os demais setores. Embora haja diferenças e particularidades em cada setor, profissionalismo, clareza e honestidade são características que devem estar presentes em qualquer organização, seja qual for sua inserção na sociedade.

De acordo com Landim (1998), a cultura gerencial brasileira é fortemente marcada pelos traços do autoritarismo e do patrimonialismo característicos de nossas culturas social e política; os estilos de liderança, a divisão de tarefas, a valorização de saberes específicos são algumas das repercussões visíveis no âmbito da gestão. Acrescente-se o fato de incorporarmos modelos gerenciais de outros países à realidade cultural brasileira. Nesse sentido, torna-se cada vez mais difícil ultrapassar essas barreiras e alcançar resultados satisfatórios, tornando os processos de gestão mais plurais e transparentes aos três setores: Estado, mercado e terceiro setor.

Para Serva (1998), não se pode esquecer o traço mais marcante da gestão profissional moderna: sua gênese e seu desenvolvimento foram baseados na razão instrumental (gestão de natureza utilitarista, burocratizada, voltada para a eficácia organizacional, para a maximização de recursos, alcance de fins desprovidos de caráter ético), sendo que o esforço para a construção de um novo conhecimento, que alimente práticas de gestão pautadas na racionalidade substantiva (homem como centro, valores de solidariedade, liberdade, autonomia, etc), está apenas começando.

É imprescindível considerar aspectos como poder decisório compartilhado, liderança, parceria e espaço organizacional, a fim de: atribuir mais importância às pessoas do que aos cargos, de tornar o trabalho em equipe e a interfuncionalidade em práticas diárias e de delegar a autoridade, evitando a centralização de ações e decisões, uma vez que toda organização é um conjunto de pessoas (CABRERA, 2000).

No que se refere ao aspecto profissional, o vínculo deve ser baseado na competência atualizada; a remuneração deve ser justa e baseada em performance e resultados, fundada em avaliações de desempenho permanentes, abertas, honestas e focadas na busca de melhoria contínua.

A expectativa de profissionalização da gestão no terceiro setor não se limita ao Brasil ou à América Latina; é uma necessidade mundial. No Brasil, o enfoque dos programas de formação e capacitação para o gerenciamento de organizações da sociedade civil tem incorporado as disciplinas de planejamento estratégico, administração, captação de recursos,

elaboração e avaliação de projetos sociais, direito, recursos humanos e marketing (LANDIM, 1998).

De acordo com Marcovitch (1997), a profissionalização decorre de três condições: reconhecimento social (concede aos responsáveis legitimidade), mercado de trabalho (permite fazer do exercício profissional um meio de subsistência remunerada) e oportunidade de formação (cabe a ela oferecer conhecimentos e habilidades para aqueles que ambicionam tornar-se profissionais na área). A formação para a profissionalização trata de valores, conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuem para a capacitação de dirigentes, gestores de projetos, coordenadores de programas, responsáveis por atividades de apoio. A seu ver, com raras exceções, as organizações do terceiro setor carecem das qualificações profissionais que viabilizariam um salto qualitativo em busca do novo patamar institucional.

Os processos de recrutamento, seleção, treinamento e promoção devem incorporar as dimensões que decorrem das funções a serem desempenhadas. Do sistema de valores humanos à visão estratégica, dos conhecimentos gerais à especialização técnica, da competência gerencial à seletividade informacional, cada um desses aspectos representa fatores determinantes da gestão de recursos humanos (MARCOVITCH, 1997, p. 126).

Há uma divergência entre os autores quanto a forma de gestão no terceiro setor. Para ser um setor viável requer uma grande variedade de habilidades, desde conhecimentos mínimos até a sofisticada experiência gerencial.

A preocupação com a gestão do negócio e das pessoas deve ser encarada da mesma forma que no setor privado, pois detêm muitos componentes semelhantes, como gerenciamento, clientes, recursos materiais, financeiros, técnicos e humanos (COSTA, 1992, ANDRADE, 1997, CABRERA, 2000, TENÓRIO, 2000), sendo que os objetivos sociais, filantrópicos ou qualquer outro não podem ser tratados com descuido.

Contrariamente, para Drucker (1997), Hudson, (1999), Costa Júnior (1997) e Landim (1998), administrar uma organização não lucrativa é diferente de administrar uma empresa privada ou pública, necessitando-se de referenciais específicos. O que se observa é que esses autores não apresentam um modelo de gestão para essas organizações, e sim aspectos gerenciais que podem ser utilizados e que estão mais voltados ao planejamento estratégico. Algumas questões se colocam: como estabelecer um contrato de gestão focado em resultados? Como trabalhar com indicadores de desempenho? Como medir os ativos intangíveis?

Se estamos na era da criação do conhecimento

a busca por pessoas que tenham grande capacidade de raciocínio, iniciativa, criatividade e [outras habilidades] está intensa em todas as áreas, o mesmo deverá acontecer com o terceiro setor. Assim, ele irá se expandir, fortalecer e influenciar cada vez mais a sociedade, provando que o terceiro setor não é uma terceira opção para um profissional (CABRERA, 2000, p. 2).

Essas organizações precisam gerar as condições minimamente necessárias para garantir sua sobrevivência, crescimento e continuidade na prestação de serviços. Devem criar as condições necessárias para garantir sua autosustentabilidade no contexto em que atuam, buscando continuamente a autonomia em suas atividades, muito embora a escassez de recursos ainda se constitua como um fator limitante de suas ações. Para Fischer (1998), sustentabilidade e auto – sustentação constituem o maior desafio.

Técnicas de administração tradicionais, aplicadas tanto para o setor público como para o setor privado, encontram limitações quando simplesmente transferidas para o terceiro setor. Nas organizações sociais, a ausência de lucro e de proprietário como objetivo central faz com que prevaleçam valores como gestão participativa, o comprometimento com a missão, a prioridade ao atendimento do público alvo, a valorização do ser humano e o comprometimento com o outro (MEREGE, 2000; DRUCKER, 1997; TENÓRIO, 2000, HUDSON, 1999).

Para Leila Landim (1993), o fato de existirem nos países latino americanos sistemas pautados no "jeitinho" e na "sociedade do favor", dificulta a formação de organizações horizontais, modernas, características do terceiro setor; Fernandes (1994) acrescenta que as ONGs no Brasil estão ainda muito voltadas para o aspecto político e pouco para o econômico.

De acordo com Salamon (1994), embora as organizações sem fins lucrativos se vangloriem de sua flexibilidade, elas continuam a ser organizações e estão sujeitas como qualquer outra a se tornarem vulneráveis à burocracia, à indiferença, à criação de obstáculos, à rotinização, à morosidade e à falta de sensibilidade e coordenação, à medida que crescem em escala e complexidade. Devem, portanto, dar maior atenção às trocas que existem entre voluntarismo e profissionalismo, entre a informalidade que lhes confere um caráter especial e a institucionalização necessária para transformar sucessos isolados em realizações permanentes.

Na mesma linha de raciocínio, Fischer (1998) sustenta que as diversas ações de apoio social a segmentos excluídos devem ser realizadas para reverter o problema, para promover a inclusão social, exigindo, portanto, o profissionalismo multidisciplinar e o gerenciamento

focado em resultados, ao contrário da postura assistencialista ainda presente nas organizações do terceiro setor.

A necessidade de as organizações superarem suas deficiências de gestão, a pressão para buscarem sua auto - sustentação financeira, a escassez de fontes de apoio técnico e a composição difusa e diversificada são alguns dos fatores restritores ao desenvolvimento do terceiro setor (FISCHER, 1998).

Para Jordan (1999, p. 5) "à medida que as organizações do terceiro setor vão crescendo, surge a necessidade de uma pessoa para organizar as suas atividades a fim de que não se perca o controle e que o crescimento não cesse", sendo que cada vez com mais frequência o trabalho gerencial do voluntário tem sido substituído pelo de profissionais. Tavares (1996) acrescenta que só é possível realizar o trabalho da melhor forma por meio da gerência profissional que possibilita a transformação da organização filantrópica em "empresa social", visando sua auto-sustentação e a aplicação eficiente dos recursos.

Valadares (1995) aponta para a necessidade das organizações do terceiro setor adotarem estruturas de gerenciamento flexíveis, dada a imprevisibilidade do ambiente em que atuam. Acrescenta que precisam ser bem sucedidas e acredita que as mesmas devem ser autogeridas.

Megginson (1986) afirmam que as instituições sociais e as empresas possuem semelhanças e diferenças, quanto aos seus problemas e funções. Para os autores, todas as organizações precisam desenvolver serviços apropriados, possuir capacidade de negociar e comercializar com sucesso, uma estrutura organizacional que funcione, técnicas efetivas de gestão de pessoas, capacidade para financiar suas operações, e controle. Diferem quanto à missão e ao retorno financeiro (lucro x lucro social), estratégias (menor importância nas sociais), orçamento (atividade de planejamento e controle x controle de suas despesas), uso de trabalho voluntário, e escolha da administração (perícia gerencial x competência profissional). Os autores apontam alguns conceitos empresariais aplicados nas organizações sociais: planejamento estratégico e administração por objetivos, *marketing* e estilos mais novos de liderança.

Costa (1992) posiciona-se em relação à necessidade da aplicação das técnicas de *marketing*, da obtenção de um superávit para reinvestir em novos projetos, no conhecimento dos estatutos e no seu cumprimento como fatores essenciais no gerenciamento de uma entidade. Cita que o resultado é indispensável e deve estar voltado para as duas funções que considera básicas: a mercadológica e a de inovação. Para tanto, treinamento, reciclagem, desenvolvimento do pessoal e planejamento são fatores importantes a fim de evitar que caia

na rotina. Rápida aplicação das soluções, avaliação permanente, relacionamento humano, eficiência no estabelecimento de prioridades são alguns indicadores que fazem parte da moderna direção das entidades. Preocupação demasiada com problemas de pouca importância devem ser evitadas, pois gera ineficiência. Acrescenta o autor que a resolução de situações difíceis leva muitas vezes a uma aprendizagem necessária e a um crescimento das habilidades profissionais; sempre vale rever experiências e prosseguir na busca do novo, do inusitado, do diferente, por intermédio de novos caminhos e alternativas.

Para esse mesmo autor, numa entidade aprende-se a cada instante e a administração precisa maximizar as oportunidades, alocando recursos para a idéia ou projeto mais arrojado; para que isso ocorra, a entidade deverá estar muito mais envolvida nos detalhes táticos e estratégicos do projeto e em sua repercussão no mercado, mantendo as coisas sob controle ("tarefa mais difícil de todas"). Quanto à aprendizagem, para Marcovitch (1997) as organizações que aprendem são aquelas que dedicam parcela significativa do seu tempo à avaliação de suas atividades; quando a avaliação alimenta o processo decisório, deixa de ter caráter valorativo das competências individuais para tornar-se um exercício grupal de aprimoramento coletivo.

Pelo fato de o terceiro setor ser composto por segmentos diversos, que trazem consigo diferentes hábitos organizacionais, propor uma forma de gerenciá-lo não é tarefa fácil, especialmente pelas distintas características de sua constituição. Deste modo, existem organizações com mais disponibilidade de recursos, outras são gerenciadas de forma amadora, poucas seguem princípios mais empresariais. Mas, devido à amplitude de seu crescimento, acredita-se que todas sentem necessidade de alterar seus processos de gestão, embora isso se constitua num grande desafio.

São poucos, também, os autores que têm se dedicado à produção de referenciais voltados para a gestão no terceiro setor, destacando-se Drucker, Hudson e Tenório. O que se observa, contudo, é que eles se apóiam muito nas proposições apresentadas por Peter Drucker.

Na tentativa de sintetizar as idéias desses autores, sobre gerenciamento, apresenta-se o quadro a seguir:

PETER DRUCKER	MIKE HUDSON	FERNANDO TENÓRIO
1 – Definição da missão (operacional).	1 - Conselhos – responsáveis em governar as organizações. Devem delegar o gerenciamento a executivos de 1ª linha e empregados remunerados.	1 - Funções Gerenciais : planejamento, organização, direção e controle. Medidas de avaliação da gerência: eficácia, eficiência e efetividade.
2 – Papel do líder - ser proativo, prever crises, inovar, possuidor de competências básicas, fixar metas.	2 - Administração estratégica - enfoque nos objetivos, missão.	2 - Função Planejamento: <b>Estratégico</b> (missão, objetivos, estratégias), <b>Tático</b> (atenção voltada para dentro da organização: produção, marketing, finanças, pessoal, material e patrimônio); <b>Operacional</b> (detalhamento dos objetivos e estratégias do planejamento tático). Ênfase nos programas, projetos e atividades.
3 – Estabelecimento de estratégias eficazes de planejamento, marketing, inovação e captação de fundos.	3 - Enfoque na eficiência - priorizar processos de planejamento e de gerenciamento de pessoas.	3 - Função Organização: estatuto, organograma, centralização e descentralização, normatização, descrição de cargos.
4 – Gerenciar para o desempenho – foco no resultado.	4 - estruturas administrativas, conselho e comissões flexíveis.	4 - Função Direção: coordenação, liderança, processo decisório, motivação.
5 – Desenvolvimento de RH – relacionamento pessoal e interinstitucional; trabalho em equipe, (colaboradores, conselho, voluntários, comunidade).	5 - Tarefa do Executivo - proporcionar liderança.	5 - Função Controle: análise, acompanhamento, avaliação, mensuração de resultados, informatização.
6 – Auto-desenvolvimento - como pessoa, como executivo, como líder.	6 - Trabalhar em equipe, planejar, delegar responsabilizando os indivíduos.	
	7 - processo voltado à melhoria contínua.	

Figura 18: Gestão no Terceiro Setor - Drucker, Hudson, Tenório.

Fonte: Elaborado por Panceri, R. (2001), a partir das referências de Drucker (1997), Hudson (1999) e Tenório (2000).

Como se pode deduzir, há características gerenciais comuns entre os três autores, como planejamento estratégico, foco nos resultados, gerenciamento descentralizado e profissionalizado, trabalho em equipe, liderança. Para Marcovicth (1997), estatutos, plano diretor, relatórios periódicos e avaliação externa podem inserir-se naturalmente no dia-a-dia da entidade, bem como definição clara da missão, revisão permanente das estratégias, flexibilidade das estruturas e aperfeiçoamento contínuo das competências. Desse modo, não se pode afirmar que todas as organizações do terceiro setor possuem o mesmo tipo de gestão, e sem dúvida, a gestão é um dos maiores desafios, senão o maior, que as organizações do terceiro setor enfrentam.

Drucker (1996) reafirma em seus estudos que as organizações do setor social precisam ser gerenciadas, embora o significado de gerenciamento para essas organizações esteja começando a ser estudado. A seu ver, o gerenciamento das organizações sem fins lucrativos, encontra-se em alguns aspectos como o gerenciamento organizacional se encontrava há 50 anos. Para o autor, a sociedade do conhecimento necessita ser uma sociedade de três setores: um setor público de governo, um setor privado de organizações e um social. Ele afirma que está cada dia mais evidente que, por meio do setor social, uma sociedade desenvolvida moderna pode novamente criar uma cidadania responsável e realizadora e dar outra vez às pessoas - em especial aos trabalhadores do conhecimento - uma esfera na qual elas possam fazer diferença na sociedade, recriando a comunidade.

No próximo item aborda-se a importância do gestor e as características pessoais que o mesmo deve possuir.

#### **4.4 Perfil do Gestor do Terceiro Setor**

Hoje, ter pessoas empreendedoras nas organizações, é essencial para que sejam competitivas e capazes de se manterem ativas, independentemente da área em que atuam. Drucker (1996) afirma que, para uma instituição social apresentar um determinado potencial, são necessárias três coisas: gerenciar a si mesma tão bem quanto as melhores, aprender a captar recursos, mudança na atitude do governo e das suas burocracias. Precisa também de gestores qualificados, entendidos aqui como empreendedores sociais, mesmo tendo um vínculo empregatício.

O empreendedor está sempre em busca de inovações e de mudança, reage a elas e as explora como sendo uma oportunidade. Cria algo novo, diferente, muda ou transforma valores, é capaz de conviver com riscos e incertezas (DRUCKER, 1996). Os empreendedores apresentam algumas características, as quais podem ser intrínsecas ou adquiridas, entre elas destacam-se: inovação, liderança, independência, criatividade, energia, otimismo, persistência, flexibilidade, habilidade para conduzir situações e na utilização de recursos, necessidade de realização, autoconsciência, autoconfiança, tolerância à ambigüidade e incerteza, capacidade de aprendizagem, sensibilidade, confiança nas pessoas, envolvimento a longo prazo (FILION, 1999). Além dessas, Boschee (1999) apresenta as seguintes: sinceridade, paixão, clareza, valores fundamentais, mensurar a idéia de interesse, boa vontade para planejar, construir a equipe certa, ter recursos suficientes e habilidade para o improviso.

Os empreendedores sociais criam valores sociais por meio da inovação e da força de recursos financeiros, independentemente da sua origem, visando o desenvolvimento social, econômico e comunitário. São pessoas que estão constantemente procurando novas maneiras de servir seus colaboradores e adicionar valor aos serviços existentes. Devem estar dispostas a correr riscos razoáveis em favor das pessoas às quais a organização serve; entender a diferença entre precisar e querer e entender que todos os recursos alocados são realmente investimentos administrados. Para isso, deve pesar o retorno social e financeiro de cada um dos investimentos e sempre possuir uma missão, mas saber que, sem dinheiro, não há missão que se conclua (BRINCKERHOFF, 2000). São pioneiros na inovação de soluções para os problemas sociais.

Dees (1998) segue o mesmo raciocínio e afirma que o empreendedor deve buscar: reconhecimento e perseguição incansável de novas oportunidades para seguir aquela missão, engajamento em um processo de inovação, adaptação e aprendizagem contínuos, elevado senso de responsabilidade para serviços constitucionais e alcance de resultados.

Dirigir, coordenar, gerir, gerenciar, administrar, enfim, cuidar da gestão de uma organização que vive de doações, de repasse de recursos do governo, que não visa lucro, que por si só, não gera renda, é um grande desafio. Gerir uma entidade social implica num processo contínuo, dinâmico, diversificado, complexo e difícil de os outros entenderem. Quem gerencia, portanto, encontra-se numa posição crítica, não sendo essa uma tarefa para qualquer um; quem se propõe a ser gestor em tais organizações tem que estar preparado (Silva, 1999).

Segundo Fernandes (2000) um gerente deve ser, além de líder, um constante aprendiz; é preciso que ouça as pessoas em suas decisões, encorajando-as à experimentação, estimulando a inovação e a criatividade. O autor elenca seis conhecimentos e habilidades necessários para o gestor do novo milênio, quais sejam: relacionamento interpessoal, conhecimentos atualizados, tratar informações, aceitar e conviver com mudanças contínuas, capacidade de liderar, globalização.

McLagan e Nel (2000) apontam quatro imperativos ou desafios que os líderes enfrentam: abandonar as crenças e os comportamentos autoritários; administrar a transição entre o autoritarismo e a participação; ser administradores responsáveis pelos processos participativos e esperar que todos sejam líderes em algum aspecto do seu trabalho, incentivando-os para que isso ocorra. Devem, portanto, delegar a liderança. A seu ver, os processos de gerenciamento podem ser a chave decisiva para a mudança da autocracia para a participação, uma vez que eles são a expressão dos valores da organização que afeta todas as

pessoas envolvidas. São oito os processos de gerenciamento que contêm o "código genético" da cultura de uma organização: desenvolvimento da estratégia, comunicação da estratégia, metas da equipe, orçamentos e planos de ação, metas individuais, processo decisório, análises comerciais e discussões sobre análise de desempenho. Portanto, os líderes e agentes de mudança precisam agregar uma série de habilidades para gerenciar de forma participativa uma organização.

Para responder às novas responsabilidades em uma sociedade em transformação, o terceiro setor necessita de profissionais competentes, abrindo perspectivas para novas profissões na área de gestão.

O gestor, nas organizações do terceiro setor, deve conhecer, dentre outros aspectos, o papel das instituições sem fins lucrativos, os modelos de gestão adequados a essas instituições, a captação de recursos, o *marketing* social e a ética. Certamente, o setor se defrontará com dificuldades como avaliação do impacto e dos resultados de seus projetos, avaliação de desempenho, planejamento da aplicação de recursos, capacitação técnica administrativa e operacional, informatização e alimentação de sistemas de informação, entre outros. Terá que dar mais atenção ao treinamento, à capacitação e à assistência técnica (SALAMON, 1998, JORDAN, 1999).

Para Costa (1992), o gestor de uma entidade social é julgado a partir dos seguintes critérios: agilidade mental, criatividade, capacidade de organização, liderança, profissionalismo, conhecimento econômico, disposição para aprender cada vez mais e sempre, iniciativa, determinação, cuidado, resistência, capacidade de cooperação, sociabilidade, confiabilidade, senso crítico, responsabilidade, entre outros.

O autor acrescenta que ser gerente de uma entidade é uma luta constante contra o desconhecido e o inusitado. O gestor precisa: conhecer a fundo, todos os problemas e dificuldades (suas, dos funcionários, dos usuários, associados e da própria entidade), colocar a mente na tática da luta que quer vencer, focalizar seus concorrentes em suas forças e fraquezas, procurar de todas as formas a tática - chave para facilitar a adesão de todos, bem como a abertura para mudanças, desenvolver uma estratégia coerente para a entidade e para os projetos e estar disposto a fazer alterações organizacionais a fim de explorar as oportunidades externas (COSTA, 1992, p. 125 - 6).

Marcovitch (1997) sugere alguns determinantes que fazem parte do perfil do agente do terceiro setor. Para ele, uma primeira determinante corresponde ao seu sistema de valores humanos em que a escassez de recursos não pode legitimar a exclusão. Assim, esse agente dá novo sentido à democracia. Constituída a base de valores e conhecimentos (de história,

geografia e evolução das ciências), cabe assegurar as habilidades gerenciais que valorizam simultaneamente a rotina operacional e a inovação organizacional. Conciliar a disciplina contábil e financeira com o espaço privilegiado dos projetos que constituem as atividades fins é um desafio. No campo da inovação, o agente combina seu conhecimento técnico com uma visão estratégica e prospectiva e precisa possuir habilidade de lidar com meios eletrônicos para estudos e tomadas de decisão, desenvolvendo uma seletividade para a escolha da melhor opção.

Para Silva (1999), o gestor de uma entidade social tem que lidar com seu "público-alvo", conhecer essas pessoas e/ou grupos, suas reais necessidades, entender seus problemas, como vivem, quem são, as causas de viverem em tais condições e a sua história, uma vez que o público alvo é a razão de ser da entidade. Ele é desafiado a entender as características individuais, no contexto social do momento e, precisa manter uma visão de toda a sociedade, o que esse público-alvo representa na sociedade, e o que a sociedade tem a ver com eles,. Precisa conhecer o que está sendo feito para e por este público, quem se interessa por ele, quais são as outras organizações que fazem algo por eles, como, por que e onde fazem, que dados usam, etc. Nesse sentido, a ferramenta principal do gestor é a entidade social e, para tanto, espera-se que seja um agente ativo de seu desenvolvimento, sendo a sociedade, assim, um dos campos de atuação do gestor.

De acordo com o autor citado, o outro campo de atuação do gestor são os serviços que a entidade presta. O gestor precisa estar preparado para coordenar tais serviços, avaliar o que é feito, como é feito, as melhores maneiras de fazer, quando deve ser feito, em que seqüência, em quanto tempo, qual o resultado desejado. Precisa estabelecer e distinguir o que é prioridade; saber pensar em etapas, desenhar passos, conhecer o que é executar, determinar padrões, definir desempenho e procedimentos, ter conhecimentos técnicos, pois é somente por meio dos serviços que a entidade produz resultados.

O terceiro campo em que o gestor atua é o dos recursos, os quais envolvem, entre outros, infra-estrutura, equipamentos e dinheiro. É preciso que o gestor saiba controlar o uso dos recursos, aplicá-los no trabalho e captá-los. Precisa ser simultaneamente: bom administrador, bom contador, bom economista e bom captador. Afinal, os recursos são a base para que a entidade atue na sociedade e alcance aquilo a que se propõe.

Finalmente, para prestar serviços e contribuir para o desenvolvimento da sociedade, além de recursos é preciso gente: pessoas, talentos, capacidades. O quarto campo básico que o gestor tem que administrar são as pessoas. Nesse campo encontram-se a criatividade, o potencial, a experiência, o conhecimento, a maturidade da organização, mas aqui se

encontram também os conflitos, as relações, as amizades, o "clima e a cultura" organizacional, a equipe, a liderança, a disputa pelo poder. Saber lidar com as pessoas, ser flexível, sensível, interessado, atencioso e ter paciência é fundamental. O desenvolvimento da organização encontra-se estreitamente relacionado com o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte e é por meio das pessoas que ocorre o aprendizado da organização, que cresce, muda, evolui e se transforma (SILVA, 1999).

Tendo como referência o que foi citado, o gestor do terceiro setor deve possuir perfil empreendedor, inovador, com foco nos resultados, ser comunicativo, possuir alto grau de escolaridade, habilidade em organização, facilidade para estabelecer relações interpessoais e trabalhar em equipe e ser capaz de introduzir a gestão do conhecimento possibilitando a transformação da instituição para uma organização de aprendizagem, em que prevalecem as melhores práticas. Deste modo, o gestor concebido como um trabalhador do conhecimento, aplica e cria conhecimento para solucionar problemas e encontrar as melhores alternativas para a organização.

De acordo com Martinelli (1997), o gerenciamento depende muito das pessoas envolvidas – de seu grau de compreensão da organização, suas habilidades e conhecimentos, sua abertura a mudanças. Daí a necessidade constante dos dirigentes, gestores e voluntários se capacitarem para encaminhar as ações para um plano mais profundo de mudanças.

Na prática, todos os campos citados por Silva (1999) se influenciam mutuamente e esta congruência é vital para a organização. A relação entre *serviços e sociedade* define a direção, o rumo, o sentido, o papel que a entidade tomará no futuro. Aqui se encontram a missão, os valores, a visão de futuro, as estratégias, os objetivos, as metas, os programas, revisando-se e repensando-se periodicamente o direcionamento organizacional

A relação entre os *recursos e as pessoas* define a viabilidade da entidade, sendo que esses dois campos são considerados campos de apoio. A entidade existe para atender a sociedade, prestando serviços mas, para tanto, precisa de pessoas e recursos. Boa intenção apenas não é suficiente. É a relação da qualidade e de ser realista quanto a viabilidade. O gestor precisa estar atento e avaliar o quanto sua equipe se encontra ou não capacitada, atualizada e preparada para prestar os serviços necessários.

A relação entre *pessoas e sociedade* implica o comprometimento com a causa que é a relação com a necessidade. Esta é a relação da motivação, da força propulsora, e precisa ser respeitada, reconhecida e nutrida, porque pode ajudar a superar crises, a persistir nas adversidades, a enfrentar situações difíceis. Ela mobiliza a criatividade e a vontade.

A relação entre *recursos e serviços* é a da capacidade operacional que determina quanto a entidade pode fazer, quem e quantas pessoas vai atender e o tamanho do serviço que é capaz de prestar. Aqui surgem dois perigos: ilusão e ineficiência. O gestor precisa tomar cuidado com a ilusão de que os recursos vão chegar de imediato e perguntar-se sobre a eficiência do uso dos recursos.

A mais difícil relação é entre *sociedade e recursos*; ela implica a compreensão do voluntariado, do gesto de doação e define a legitimidade daquela iniciativa perante a sociedade. Em geral, as pessoas doam (dinheiro, seu tempo, seu talento, etc.) porque acreditam e querem que aquele serviço continue, por estar apresentando mudanças e melhoria no contexto social. Neste caso, o gestor precisa saber comunicar o que faz e precisa conhecer o que a "sociedade" quer, porque ela doa, para o que quer doar. Esses dois aspectos são o ponto de partida para a captação, *marketing* e comunicação e indicam se a iniciativa está sendo legitimada e validada pela sociedade.

Para Silva (1999), ainda existe um quinto campo, o qual envolve o Conselho e a Diretoria. O gestor está no centro de tudo, seja ele, diretor, conselheiro, superintendente, presidente, coordenador, gerente. Ele tem a responsabilidade de manter esse todo em movimento e em equilíbrio. O gestor está encarregado de administrar todos esses campos e relações, visando aos melhores resultados possíveis para a sociedade. Nesse sentido, o Conselho e a Diretoria devem estar continuamente se desenvolvendo, devem renovar suas práticas e estar aprendendo coisas novas. Devem dar o exemplo e ser os primeiros a avaliar suas reuniões, estabelecer metas, discutir a missão, definir responsabilidades. Implica também no auto-desenvolvimento.

Portanto, o que dá sustentabilidade a uma organização é o equilíbrio, o desenvolvimento sinérgico dos cinco campos e suas relações, uma vez que a sustentabilidade é a capacidade da organização cumprir aquilo que se propõe a longo prazo. Para tanto, alguns cuidados são essenciais, como: desenvolvimento de pessoas, de fundos, de seus serviços, de suas relações com seu público-alvo, do próprio auto-desenvolvimento e com a sociedade. Algumas organizações perceberam a importância de cuidar da gestão de forma mais profissional, em desenvolver "*Know-how*" próprio, em contratar gestores bem preparados. O processo de migração para um novo patamar de gestão é, essencialmente, um processo de desenvolvimento e, como tal, requer um trabalho de educação, de formação, de abertura e de aprendizagem. Um processo lento, contínuo, gradual, espontâneo, de descoberta, tentativa, reflexão, erro e risco, mas válido (SILVA, 1999).

Segundo Ronald & Caryl Krannich (1996), as organizações sem fins lucrativos, pelo fato de prestarem cada vez mais serviços sociais, necessitarão ter um quadro de colaboradores altamente competentes, além de administrar da melhor maneira possível, os recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis, uma vez que a produtividade nesse campo é medida em relação ao cumprimento das metas e objetivos propostos.

A partir das características apresentadas, pode-se associar o gestor do terceiro setor ao ser humano parentético de Ramos (1984) que possui elevada capacidade de escolha pessoal, iniciativa e autodeterminação, poder de exercitar a convivibilidade, que desenvolve o pensamento crítico, com poder de abstração e de relacionamento humano, capacidade de realização, elevada sensibilidade para dar significado à vida e busca da excelência profissional e pessoal.

No que se refere à questão salarial as organizações do terceiro setor estão remunerando melhor seus colaboradores, embora estes ainda recebam em torno de 15% a menos do que no setor privado. Benefícios adicionais têm sido oferecidos como: incentivos anuais, concessão de carros, atendimento médico, telefones celulares, bônus, aumento do grau de escolaridade, tempo de experiência, número de decisões tomadas, resultados alcançados, tornando esse setor mais atraente.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

### **5.1 Introdução**

A trajetória da instituição pesquisada é perpassada por mudanças históricas, econômicas, políticas, sociais, religiosas e culturais ocorridas no chamado terceiro setor, passando, inicialmente, por processos essencialmente caritativos, promocionais, voltados à cidadania até o presente momento, em que o investimento se faz no potencial humano, com processos de gestão mais profissionalizados e atentos às mudanças do presente.

Neste capítulo, privilegia-se a contextualização da IDES/PROMENOR, de forma sintética, e o relato, a interpretação e a análise dos dados coletados junto aos Gestores, Funcionários e Parceiros da IDES/PROMENOR, conforme procedimentos metodológicos citados anteriormente.

Inicialmente, enfocar-se-á, com base no contexto histórico, a trajetória da referida organização, compilada a partir da pesquisa documental; a seguir, abordar-se-á a pesquisa de campo, procedendo-se a apresentação e análise dos dados, conforme seqüência utilizada no instrumento de pesquisa (Anexo 1).

### **5.2 Contextualizando a Gestão da Ides/Promenor: de 1910 a 2001**

Neste item, aborda-se a trajetória percorrida pela Irmandade do Divino Espírito Santo, ao longo dos seus 228 anos de existência. Salienta-se a dificuldade de retratar e recompor fidedignamente a história desta organização tendo em vista a ocorrência de um incêndio, no qual perdeu-se documentos significativos. Assim, procurar-se -á apresentar uma visão panorâmica, considerando que a profundidade dos dados mereceria um estudo mais acurado. De acordo com trabalhos de conclusão de curso realizados no Lar São Vicente de Paulo e outros dados fornecidos pelo Sr. Washington Luiz do Valle Pereira, provedor da IDES, foi possível resgatar parte da história da instituição. Esses documentos, embora datados da década de 60, foram de suma importância nesta etapa do estudo. A seguir, aborda-se os principais aspectos que marcaram a trajetória da organização.

### *5.2.1 De 1773 a 1910 – Da fundação ao propósito social*

De acordo com estudos realizados pelo atual provedor da IDES, devido a necessidade de colonizar a ilha de Santa Catarina, a solução encontrada foi trazer imigrantes açorianos, os quais conservaram suas tradições, hábitos, cultura, sua fé e esperanças. Começaram a criar uma comunidade que manteria as tradições do passado, e desse modo, as Irmandades ganharam vida.

Na cidade de Florianópolis, inicialmente, foi criada a Irmandade Nosso Senhor dos Passos, seguida de outras.

Segundo Henrique Fontes, a Irmandade do Divino Espírito Santo foi fundada em 10/06/1773, fazendo-se presente o Governador da Capitania e outros militares. Dos 11 componentes da primeira diretoria, 06 haviam pertencido à Irmandade dos Passos. Entretanto, logo após sua fundação ocorreu a invasão da Ilha de Santa Catarina pelos espanhóis, ficando a Irmandade interdita de 1885 a 1895. Essa interdição esteve ligada à "questão religiosa", que agitou os últimos anos do Império. Com o patrimônio abalado, a capela da IDES foi fechada e as atividades religiosas deixaram de ser realizadas nesse espaço de tempo. Em 1897, com a suspensão da interdição, as funções foram normalizadas.

Quando de sua fundação, a IDES não tinha qualquer finalidade social ou filantrópica, estando voltada exclusivamente ao culto do Divino Espírito Santo, às tradições das comemorações do Divino e à assistência aos confrades. A IDES mudaria seu foco de atuação somente 150 depois. De acordo com Weizenmann (1963), em 1897 é que se encontra a primeira referência ao orfanato, primeiro programa social da IDES.

Com a criação da Diocese de Curitiba, a qual incluía a província de Santa Catarina, a 1/11/1897, Dom José de Camargo Barros, bispo de Curitiba, determinou, pela Carta Pastoral de 16/01/1896, que todas as Irmandades que não tivessem hospitais, asilos ou outras casas de caridade ao seu encargo, dessem 10% de suas rendas líquidas às instituições pias da Paróquia.

A IDES solicitou liberação desta obrigação, alegando estar em curso o estudo para criação de um Asilo de Órfãos, com apoio da sociedade e dos religiosos, tendo em vista a preocupação já existente com o número de órfãos abandonados. Entretanto, havia alguns problemas para a concretização de tal propósito, quais sejam: a) falta de propriedade imóvel onde instalar a Obra; b) recursos para a construção e c) a interdição por ato da autoridade paroquial.

O primeiro passo foi suspender o interdito e reativar a IDES. Vencida esta etapa, restavam as subsequentes. Neste ínterim, com a doação testamentária de um terreno, ou

melhor, de uma chácara, feita por D. Maria Francisca de Paula Braga, à rua Almirante Alvim e fundos à rua Sebastião Braga, ao Rev.do. Vigário da igreja matriz desta cidade para a instalação de um Asilo de Órfãs, a idealização de um sonho tornou-se mais próxima de sua implantação, faltando a construção do prédio, uma vez que já existia o terreno. Os recursos para a efetivação do intento foram obtidos através de forte campanha popular.

Foi, então, firmado um convênio entre a Paróquia Nossa Senhora do Desterro e a IDES, estabelecendo-se que a primeira doaria o terreno e a IDES construiria o asilo projetado.

Em 03/05/1900, foi lançada a pedra fundamental do orfanato que receberia o nome de "Asilo Santa Catarina". Nos arquivos que se encontravam na Catedral, este acontecimento está registrado em detalhes, cabendo destacar aqui os nomes das autoridades relacionadas no documento, sendo Sumo Pontífice da Igreja o Papa Leão XIII, Bispo da Diocese: Dom José de Camargo Barros, Presidente do Brasil: Francisco Manuel de Campos Salles, Governador do Estado de Santa Catarina: Dr. Felipe Schmidt, Vigário: Gercino de Santana e Oliveira, Provedor da IDES: Firmínio Teotônio da Costa.

Embora tenha se dado início a construção pouco tempo após a oficialização do convênio, um ano depois, em 06/01/1901 foi levantada a cumeeira e 9 anos depois, a primeira parte da construção estava terminada, levando 10 anos até a sua inauguração em 08/09/1910.

### ***5.2.2 De 1910 a 1960 – A consolidação de um ideal social***

Nesse mesmo período, existia em Florianópolis, outro orfanato denominado Asilo de Órfãs "São Vicente de Paulo", mantido pela Conferência Vicentina de São José e dirigido pela Congregação da Divina Providência, que o mantinha em suas dependências. Em função da falta de recursos financeiros, este asilo foi fechado, e como as órfãs permaneceriam no espaço, então ocupado, por pouco tempo, contatos foram mantidos com a diretoria da IDES, visando um acordo no sentido de unir as entidades, afim de manter o atendimento às órfãs. A partir da oficialização do acordo, a Congregação da Divina Providência, com suas asiladas, instalaram-se na nova casa em 08/09/1910, constituindo-se a instituição no único asilo da Capital.

Quanto a definição do nome a IDES, levando em consideração que tanto a Conferência Vicentina quanto a Congregação das Irmãs da Divina Providência, tinham como padroeiro São Vicente de Paulo, adotou este nome, abrindo mão da denominação pretendida.

Consta das atas que durante os anos de 1935 e 1936 foi realizado novo aumento de área no prédio do Asilo.

Pelo que consta da finalidade do Abrigo, a intenção da IDES, desde o início, esteve voltada à proteção e amparo às crianças "desvalidas", sem distinção de classe, cor ou origem, preocupando-se com o aspecto educativo e "profissionalizante". Entretanto, os estudos elaborados demonstram que esse processo nem sempre esteve em consonância com as necessidades do mercado e da sociedade, uma vez que as atividades realizadas (costura, bordado, cozinha) preparavam-nas mais para serem donas de casa do que operárias e/ou trabalhadoras, procedimento usual na época. Sendo assim, a finalidade de "educar", propriamente dita, não era atendida. A preocupação com a "adaptação" da instituição ao campo profissional já foi percebida pela primeira estagiária do curso de Serviço Social, em 1960.

Quanto à manutenção, a IDES sempre sobreviveu mais com recursos próprios do que com os oriundos de convênios com o Governo Federal, Estadual ou Municipal e a preocupação com sua sobrevivência aparece relatada nos trabalhos da década de 60, descrição, bem como, das formas utilizadas para obtenção dos recursos como aluguéis, Festa do Divino Espírito Santo, além das exposições e comercialização de trabalhos manuais e doações. Crises financeiras também faziam parte da vida da Instituição, sendo que a prioridade da aplicação dos investimentos era para alimentação, ficando em segundo plano o aspecto e as reformas físicas do prédio, embora se constituíssem numa preocupação dos dirigentes.

Somente em 1923 foi aprovado seu Regimento Interno. Tal demora pode ser atribuída às seguintes razões: 1) A IDES necessitava de dados reais para melhor elaborar um regimento que respondesse às exigências do momento; 2) descuido de sua parte. O regimento dispôs as diretrizes de organização e funcionamento que orientaram por mais de 40 anos a vida da instituição.

Quanto à gestão propriamente dita, pode-se perceber que havia uma Direção Interna e uma Externa, que mantinha resquícios administrativos ainda do Brasil Império. Tinha como autoridade máxima um Conselho Administrativo, composto de Provedor, Vice-Provedor, secretário, Sub-secretário, 02 mordomos, 02 tesoureiros, e 07 conselheiros, totalizando 15 membros, os quais poderiam ser reeleitos indefinidamente, tendo como responsabilidade a administração externa do Asilo e de todo o patrimônio da IDES. Posteriormente, a eleição da Diretoria passou a ser realizada a cada 02 anos.

A Direção Externa dedicava-se com zelo ao programa e toda a programação do asilo tinha que ser comunicada e autorizada por ela. O asilo era considerado uma obra fechada, conservadora e tradicionalista e a Direção Externa costumava reunir-se mensalmente com a Direção Interna para tratar de assuntos relativos à administração. O Provedor, por sua vez, tinha como atribuição visitar 01 vez por mês o asilo, ao passo que o Mordomo das órfãs deveria fazê-lo diariamente. O número de matrículas era determinado pela Diretoria Externa, considerando o número de vagas e a situação financeira da Entidade.

De acordo com Sepetiba (1966), o Conselho era composto por pessoas idealistas, mas a idade avançada de vários deles não permitia a inovação. "As mentalidades cristalizadas boicotavam iniciativas mais arrojadas" (1966, p. 47).

Quanto à Direção Interna (do Asilo) o cargo era ocupado por uma irmã Diretora, religiosa da Divina Providência. A mediação entre a Direção Externa da IDES e a Diretora era feita pelo Mordomo das órfãs, espécie de administrador. Entretanto, pelos relatos, percebe-se que, por vezes, houve ingerência por parte da Diretoria Externa, assumindo o Provedor as tarefas de competência do Mordomo e da Diretora Interna, restringindo sua ação, especialmente quando o Provedor percebeu a incapacidade dessa Direção para admissão de novas asiladas, alimentação, cuidados com vestuário, atividades recreativas e educacionais, etc., e para desenvolver as atribuições a ela conferida no Regimento Interno. Desse modo, a Direção Interna não tinha autonomia e liberdade de ação, sendo tolhida pela Externa. Esta centralização de atividades numa só pessoa era entendida como prejudicial, impossibilitando a atualização e a inovação de serviços e métodos.

Por outro lado, a última Diretora Interna, do final da década de 50 e início da de 60, costumava criar situações conflituosas, devido sua personalidade intransigente, insegurança e medo de perder autoridade. Seus comportamentos e atitudes não eram condizentes com o tipo de obra que administrava, demonstrando falta de equilíbrio emocional e de iniciativa própria; além disso, tinha dificuldades em solucionar problemas, procurando auxílio junto ao Serviço Social. As educadoras, por sua vez, queixavam-se por serem desautorizadas diante das internas. A diretora protegia um determinado grupo de adolescentes o que gerou revolta e posicionamento das demais, que negavam-se a participar das atividades estabelecidas. Com isso, a Direção Interna solicitou intervenção da Direção Externa, a qual também não encontrou alternativa para minimizar a crise. Foi solicitada a intervenção do Serviço Social e, a partir de então, a estagiária curricular de Serviço Social passou a assessorar de forma mais intensa a Direção Interna, concluindo pela necessidade de desligar a líder das internas; e após estudo do caso, deu-se o retorno da jovem para a família. Mesmo precisando do auxílio e

assessoramento do Serviço Social, muitas alternativas de mudança eram propostas e rejeitadas pela Direção Interna. Os setores subordinados à ela gozavam de certa autonomia, seguindo orientações da diretora transmitidas em reuniões de serviço.

Outro aspecto ressaltado nos estudos da Instituição, refere-se à necessidade de haver pessoas competentes e em número suficiente para dar respostas às demandas, considerando que boas instalações e recursos econômicos são necessários mas, muito mais é necessário para bem administrar. Há que se salientar que, nesse período, a coordenação do Asilo e toda a equipe que lá atuava era de religiosas, exceto para os serviços de portaria e de 02 professoras do curso primário. Por ser uma "obra" fechada, as asiladas freqüentavam a escola primária e o jardim de infância que funcionava no espaço do Asilo, e o curso secundário no Colégio Coração de Jesus, somente aos 18 anos tinham contato intenso com o mundo externo. O regime fechado, comum a todo e qualquer internato da época, angustiava as adolescentes; o regulamento interno não permitia as saídas, até para visitar a família quando havia, e um dos problemas mais sérios era a reclusão, o que ocasionava indisciplina e fugas. Durante cinco décadas o Lar São Vicente de Paulo atuou segundo os moldes iniciais, pouco alterados, e que na década de 60 já estavam superados.

No início, a obra era de ordem totalmente assistencial e caritativa; o atendimento dado à menor era o de uma "instituição fechada", podendo a menor só ser visitada apenas uma vez por mês. Este regime fechado, com algumas modificações, vigorou até 1961, quando ocorreu a admissão da estagiária de Serviço Social.

O Regimento Interno era o reflexo da mentalidade que vigorava no início do século XX; adequava-se perfeitamente ao modo de pensar de 1900.

Pode-se dizer que, nesse período, predominou um modelo de gestão burocrático, fechado, tradicionalista, isolacionista, praticamente sem nenhuma visão profissional. Predominavam princípios religiosos, morais, ficando em segundo plano, o objetivo educacional. Durante 50 anos, tudo foi conduzido praticamente da mesma forma, sem nenhuma considerável alteração, o que constata o descompasso entre a realidade e a IDES. Visão extremamente caritativa, benemerente.

### ***5.2.3 De 1960 a 1970 – Introdução do profissionalismo***

Embora existisse um organograma, regimento interno e a subordinação explícita à Diretora, os documentos existentes retratam que havia uma certa autonomia e elasticidade das

chefes de serviço na execução de suas ações, realizando-se reuniões periodicamente com a equipe. A abertura de campo de estágio para o Serviço Social (em 1961), atendendo a um pedido das Reverendas Superiores da Congregação, não foi bem aceito inicialmente pela Diretoria Externa, que julgava desnecessário um serviço deste gênero por considerar que estava tudo bem e pelo posicionamento do pessoal técnico do asilo, pouco receptivo e aberto.

Em 1961, o Serviço Social foi introduzido na instituição; a primeira estagiária foi, então, uma irmã da própria Congregação, a qual introduziu muitas inovações no Lar São Vicente de Paulo, apesar dos problemas existentes que começaram a vir a tona cuja causa as educadoras atribuíram a atuação do Serviço Social. A estagiária iniciou a primeira etapa de ação metódica, procedendo a um estudo minucioso do Lar, a fim de diagnosticar problemas e suas causas e apontar as tendências para melhorias. O estudo consistiu na pesquisa e observação de todos os aspectos da realidade (estrutura organizacional, recursos humanos, materiais e financeiros, o sistema educacional e de funcionamento) identificando situações problemáticas, alternativas de solução, recursos disponíveis e objetivos que se pretendia atingir. Posteriormente, foi efetuado o planejamento dos programas e projetos prioritários, que passaram a ter continuidade de forma constante e gradativa, sujeita à avaliação permanente (Floriano, 1976).

A partir da implantação do Serviço Social foi emergindo nos dirigentes da Congregação a preocupação em preparar melhor as educadoras e a estagiária aproveitou a motivação existente para implantar rápidos cursos de férias, para que a partir daquela data nenhuma pessoa fosse encaminhada a trabalhos com as crianças sem uma preparação prévia.

O ano de 1962 caracterizou-se como um ano promissor para o Serviço Social devido à mudança na direção interna, de 1962 a 1963 foram realizados dois cursos preparatórios para as educadoras, com 10 dias de duração cada um.

Planejou-se um intenso trabalho junto ao Conselho Administrativo da instituição, que inicialmente se opunha às mudanças ocorridas, mas que, conscientizado da importância das mudanças, partiu a procura de novos recursos, com a finalidade de proporcionar mais benefícios às menores.

Em pronunciamento feito pelo então Provedor, no dia 04/03/1965, relativo ao exercício de 1964, foi reconhecido o trabalho executado pelo Serviço Social, bem como, a necessidade da permanência de assistência social, que requer aprimoramento intelectual, boa vontade e persistência. Reconheceu-se, ainda, a dedicação da estagiária de Serviço Social, responsável pelo setor, o qual foi considerado como funcional e contínuo, com a missão de formar as internas. A atuação da estagiária de Serviço Social foi tão importante que, em 1964,

conferiram-lhe a Direção Interna, acumulando as funções de Diretora e Assistente Social, recebendo outras 03 estagiárias leigas, ampliando consideravelmente as ações realizadas. Mais tarde, outra Assistente Social passou a integrar a equipe.

Muito havia a ser feito no Lar e as inovações implantadas pelo Serviço Social podem ser assim especificadas: criação de prontuário para cada interna, mudança no regimento interno, até então muito rígido, renovação da equipe de educadoras, mudanças nas aulas profissionais, as quais eram precárias, não possibilitando maiores escolhas, formação escolar (jardim de infância e curso primário) passou a ser feita nas escolas da comunidade, uma vez que até então eram realizadas na Obra, enquanto à correspondente aos Cursos Ginásial, Fundamental e Normal em escolas da comunidade (Colégio Coração de Jesus e Instituto Estadual de Educação), aberto, às mais capacitadas, maior participação das meninas na comunidade, menor rigidez para namorar. Deste modo, a Assistente Social tentou, contornando as "tradições", quebrar os procedimentos próprios da época medieval ainda existentes, procurando proporcionar às internas uma educação mais compatível com a realidade.

Sepeitaba em seu TCC, datado de 1966, posiciona-se quanto ao aspecto administrativo de uma instituição social, afirmando que estas organizações devem adaptar e empregar muitos dos métodos utilizados no comércio, na indústria, no governo, e pauta-se teoricamente no referencial de Fayol. Acrescenta que os funcionários devem ser muito bem selecionados. Saliencia a necessidade de atualização permanente da equipe e que o aperfeiçoamento de pessoal é um dever dos dirigentes da Instituição Social. Para a referida autora, o trabalho do assistente social consiste em assessorar tecnicamente as pessoas que atuam na Instituição, orientando-os para empregarem os meios educativos adequados. O Serviço Social, a seu ver, tem um caráter educativo, democrático e empreendedor, tanto junto às internas quanto ao pessoal da Obra.

As finalidades da obra sofreram profundas modificações. O LSVP teve novo regimento que, apesar de não ter sido aprovado, passou a funcionar desde 1966. Assim, procedeu-se devido à urgência de adaptação à realidade, uma vez que tornou-se premente a necessidade de mudanças.

Em 1968, havendo necessidade de prosseguir a preparação do quadro de pessoal, e considerando o ingresso de novas pessoas, com pouca ou nenhuma experiência na área, a Direção Interna organizou um curso voltado especialmente para as irmãs que atuavam no programa. Este curso teve a duração de 04 meses, com 04 aulas semanais. Dele participaram as 07 religiosas responsáveis e encarregadas de dirigir e orientar os grupos de meninas.

Constatou-se que o número de irmãs era pequeno para atuar junto ao número expressivo de internas, o qual variava de 80 a 100 meninas. Instituiu-se também o Serviço Médico e Odontológico, com a participação de acadêmicos das respectivas faculdades.

O Serviço Social teve uma grande influência nas mudanças da estrutura administrativa; participação efetiva na reformulação da diretoria da IDES, que foi composta por pessoas mais abertas as quais passaram a aceitar as iniciativas do Serviço Social. Assim, pode-se dizer que o denominador que norteou a instituição antes da intervenção do Serviço Social foi a falta de socialização com a comunidade.

Com a mudança de Provedor e do Conselho Administrativo, pessoas foram substituídas, emergindo novos valores, bem como, uma visão mais ampla e contextual. Os dirigentes motivaram-se a divulgar as ações realizadas em âmbito Estadual e Federal. O Lar foi reestruturado e o Serviço Social passou a ficar diretamente subordinado ao Provedor e à Diretora do Lar. De acordo com Sepetiba (1966), a administração anterior tinha sido deficitária em alguns aspectos, quais sejam: - alimentação - descuido com o patrimônio; - poucas verbas destinadas para conservação e reparo do prédio, aquisição de material escolar e de consumo, compra de vestuário, conservação e reparo dos bens imóveis, gastos com despesas extraordinárias. Contudo, o Lar era considerado uma obra modelo, devido à eficiência de seu sistema educativo.

Constata-se nos estudos realizados, uma preocupação com as egressas, as quais apresentavam grandes dificuldades de enfrentar os obstáculos da vida externa, revoltando-se e sentindo-se inúteis.

Uma das estagiárias de Serviço Social preocupada com o nível de informação das internas, colocou à disposição das mesmas 20 assinaturas de uma revista considerada moderna e atuante, iniciando uma campanha de "boa leitura". Sugeriu a assinatura de um "bom" jornal diário. Como a biblioteca era "pobre", trazia livros emprestados de outras bibliotecas. Mais tarde, a Obra adquiriu boas coleções de livros. Foram estabelecidas parcerias com o SENAI e com a Escola Profissional Jorge Lacerda, visando a formação profissional das adolescentes internas.

Dentre as dificuldades sentidas para a implantação do Serviço Social, estava a morosidade com que as mudanças eram implantadas para que não sofressem o boicote da equipe educacional e da diretoria da IDES, além da ansiedade das internas, que queriam ver as mudanças acontecerem.

Quanto às características da conjuntura florianopolitana, o país vivia uma democracia liberal, 03 anos antes do golpe de 1964, com movimentos sindicais que lutavam contra a

estrutura econômica capitalista, melhores salários e alto índice de desemprego. As políticas sociais não constavam dos planos de governo.

Como se pode observar, a primeira Assistente Social lutou com garra e empenho para implantar o Serviço Social na obra porque as mudanças pensadas e pretendidas não eram de fácil aceitação. Contra elas opunham-se a mentalidade social da época (1961) e a própria conjuntura social do país. Neste período caminhava-se para um golpe militar e sobressaiam preocupações sociais do tipo: a favor da democracia, melhores salários, menos desemprego.

Todas essas mudanças foram muito importantes na medida em que se originava um trabalho integrado entre Serviço Social, clientes e instituição facilitando a integração do Serviço Social com a diretoria, na época, desafeita a este tipo de serviço e refratária a mudanças tão profundas.

No início de 1964, o LSVP teve estímulo para seu desenvolvimento. A direção da Obra ficou a cargo da Assistente Social, irmã da Divina Providência, que tinha sido a primeira estagiária de SS da instituição, a qual possuía os requisitos necessários à direção da Obra.

A falta de definições evidentes e concretas num complexo estrutural traz uma série de agravantes. É da estrutura que partem as normas, os pontos chaves, as determinações que a orientam. Requer uma visão clara por parte dos seus dirigentes para que exista uma base bem constituída.

A idade avançada de alguns membros já não lhes permite uma atuação dinâmica junto à obra, bem como por outros motivos devido às exigências da profissão e preocupações as mais diversas, impedindo uma dedicação mais acentuada. Difícil se torna formar uma diretoria que preencha os requisitos desejáveis.

De 1961 a 1970 – várias modificações foram introduzidas na Instituição, apesar das dificuldades encontradas devido aos reflexos do regime de ditadura. Na IDES a Diretoria Externa, sendo muito rígida, ditava normas que a Diretoria Interna e educadoras deveriam seguir, referentes à educação, uniforme, alimentação, recreação, horários, etc.

Dentre as mudanças introduzidas e em estudo no final dos anos estavam:

- abolição do uniforme diário e dominical;
- saídas em filas indianas pela cidade, sendo introduzidas as saídas em pequenos grupos;
- repensar quanto a grandes dormitórios e refeitórios, propondo-se como alternativa os apartamentos lares, baseada nas Aldeias SOS, da Alemanha;
- preocupação com o desenvolvimento intelectual;
- o Lar são Vicente de Paulo seguia as determinações políticas da FUNABEM.

Embora a Instituição surgisse historicamente sob a influência de toda essa transformação de mentalidade cultural, pouco se beneficiou deste avanço. (isolamento cultural por parecer uma ilha, difusão da cultura, meios de comunicação). A dificuldade de proceder alterações dava-se em função dos dirigentes serem tradicionalistas; conformismo dos dirigentes em sua função administrativa.

O panorama da Obra mostrou-se diferente com o passar dos anos. A abertura e continuidade de campo de estágio de Serviço Social trouxe abertura, possibilitando ampliar o trabalho e metodizar uma ação; despertou nas pessoas responsáveis a necessidade de dar resposta mais adequada à época em que viviam e à realidade em que estavam envoltas.

As mudanças ocorridas devem-se ao Serviço Social e à receptividade e sintonia com a Direção Interna. O Serviço Social atuou sobretudo no que se considera básico e fundamental numa instituição assistencial: respeito à pessoa humana, através de melhorias no seu meio social (SEPETIBA, 1966).

Nem sempre as inovações foram bem aceitas pelo Conselho Administrativo que a elas se opunha; houve choques entre a inovação e a tradição.

A mudança de visão, embora quase imperceptível, começou com a inserção do Serviço Social na instituição, buscou-se aplicar o referencial teórico proporcionado pelo Curso, adequando a realidade e reavaliando o que até então era feito. Embora, a administração da IDES, tenha se oposto à admissão da primeira estagiária, com o tempo, foi percebendo a necessidade de sua atuação. Foi o Serviço Social que oportunizou uma nova dinâmica, tanto no aspecto operacional, quanto, futuramente, no gerencial. Salienta-se que a profissional ocupava uma posição intermediária entre a diretoria e as internas. Mas, sem dúvida, a ação competente implementada contribuiu para o redirecionamento do programa, mudança na Direção Interna e ascensão do Assistente Social como gestor. Predomínio de uma visão assistencial educativa.

#### ***5.2.4 De 1970 a 1980 – Ampliação e Incorporação de Programas***

A partir de 08/09/1970 implantou-se o sistema de casas-lares (10 apartamentos, 01 pertencente às Irmãs, 08 às internas e 01 ao semi-internato), oportunizando à menor viver sua própria vida individualizada, assumindo desde cedo suas responsabilidades. Passaram a morar em grupos de 10 menores e procurou-se dar-lhes um ambiente semelhante ao de uma família, além de aproximá-las cada vez mais dos seus familiares, visando aumentar seus laços

afetivos. A instituição é temporária; mais tarde a criança sairá e retornará ao convívio familiar, se possível. Utilizou-se o sociograma para escolha das companheiras e da educadora com quem desejavam habitar.

Introduziu-se, a partir daí, o regime de semi-internato, diminuindo o número de menores internas na Obra, uma vez que retornavam para casa no final do dia. Ressalte-se que, nessa época, as internas, em sua maioria, não eram órfãs e sim oriundas de famílias carentes.

Em 1972, o Lar concretizou sua reestruturação educacional e administrativa. De uma administração empresarialmente precária, passou à administração organizada. Com isso, favoreceu o êxito de um processo educacional, que buscou garantias num processo administrativo racional, objetivo e dinâmico, que possibilita a tranquilidade e segurança da educação. No mesmo ano, foram inaugurados mais 03 apartamentos lares, deslocando-se para a nova casa todas as menores e respectivas educadoras.

De 1972 a 1974, a estrutura da entidade permaneceu estável, mas, intensificou-se o trabalho junto às famílias. Estas não participavam da vida escolar de suas filhas, sendo que a Instituição tudo assumia (material escolar, uniforme, acompanhamento escolar). A participação da família na área escolar resumia-se a “ver” o boletim e o desempenho dos filhos. As famílias eram visitadas pelo Serviço Social do Lar e ao diagnosticar-se extrema pobreza, a Instituição supria enviando roupas, alimentos, utensílios domésticos e melhoria da moradia. O recurso para o fornecimento de tais benefícios provinha da Alemanha.

Em 1975 deu-se mais um importante passo em relação ao sistema educacional da Obra. As educadoras e as meninas passaram a preparar as refeições no próprio apartamento, não dependendo mais da cozinha central.

Em 1976 o Lar enfrentou uma fase de transição conseqüente da mudança de duas diretoras administrativas da instituição. Firmou-se convênio com a FUCABEM, e obteve-se recursos financeiros e humanos para a execução de sua política.

À medida que a interação com a comunidade foi acontecendo a ocupação dos apartamentos foi se invertendo, demandando um maior número para as semi-internas.

A implantação do Serviço Social no Lar foi motivada pela necessidade de organizar melhor administrativamente a entidade. Passava-se por uma séria crise econômica e urgia uma melhor organização para que se pudesse pleitear convênios com entidades governamentais como a FUNABEM, Governo do Estado e outros. Democratizar a convivência das internas, participando de todas as atividades e decisões que envolviam a vida de cada uma. Abrir a instituição para a sociedade a fim desta, na medida em que tivesse conhecimento das necessidades, apoiasse as iniciativas de transformação.

No início de 1975, membros da Diretoria e algumas educadoras questionaram a validade da Obra, se realmente estava respondendo às necessidades das menores.

Com a posse da nova diretoria da IDES a 06/06/1976, iniciou-se uma fase de transição no LSVP. Esta fase caracterizou-se por uma constante preocupação por parte da Diretoria e de toda a equipe técnica em estudar e reavaliar a dinâmica de atendimento e canalizar racionalmente os recursos existentes.

Algumas inovações sugeridas pelo novo Provedor trouxeram resultados favoráveis:

- a diretora do Lar São Vicente de Paulo (religiosa) passou a integrar efetivamente a mesa administrativa, participando de todas as reuniões da IDES;

- foram convidadas mulheres para fazer parte da equipe de trabalho e da diretoria. Assim, cargos de Diretor de Secretaria, Diretor de Assuntos Assistenciais e Diretor de Promoções Sociais foram delegados a senhoras da sociedade que, devido a seu elevado nível cultural e qualificação profissional, integraram-se à dinâmica da Instituição. Com isso, outras mulheres motivaram-se e se inseriram na organização, como voluntárias.

- O envolvimento de toda comunidade funcional na nova etapa que se iniciava era imprescindível. Efetivaram-se inúmeras reuniões entre a diretoria, as educadoras e o Serviço Social, passando-se a adotar ações e decisões conjuntas.

Realizou-se também um diagnóstico da clientela atendida e considerando a demanda existente para atendimento diurno, a existência de espaço ocioso, a falta de estabelecimentos de ensino pré-escolar, a IDES propôs ampliar as unidades de atendimento, com denominação própria, porém com administração centralizada. A diretoria da IDES aprovou a criação de novas unidades educacionais, considerando dentro da escala de prioridades, o Jardim de Infância Girassol como uma nova unidade. Foram realizados amplos debates na sede da IDES, durante as reuniões de diretoria, em torno de abrir o JIG a toda a comunidade ou somente a famílias carentes. Alguns membros da diretoria achavam que deveria ser aberto a toda a comunidade, sem discriminação, com pagamento mensal de acordo com a renda percapita de cada família. Quando implantado, priorizou-se o atendimento às famílias mais necessitadas e como as vagas não foram todas preenchidas, estendeu-se o atendimento à comunidade. Inicialmente foram oferecidas 80 vagas.

Além da criação do Jardim de Infância Girassol, a diretoria pretendia, a curto prazo, realizar as seguintes melhorias: quadra de esportes, área coberta, reforma da cozinha, construção de churrasqueira, urbanização da área, reforma dos apartamentos lares e ampliação da horta.

Para tanto, necessitava de recursos financeiros, visando consegui-los buscou-se, internamente, compatibilizar os imóveis com as finanças, revendo os aluguéis, dinamizou-se a "Campanha de Amigos do Lar", divulgando intensamente as ações realizadas pelas IDES junto à comunidade, aumentando o número de contribuintes e o valor da contribuição, utilizou-se os meios de comunicação de massa para divulgar a instituição e sensibilizar a comunidade, conseguiu-se o apoio de uma agência de publicidade que, gratuitamente, prestou seus serviços contribuindo para a ampla divulgação da instituição.

Em 1977 a IDES incorporou a PROMENOR, criada em 12/07/1971 pela então, primeira dama do Estado, organização voltada ao atendimento de menores carentes que se obrigavam a trabalhar em tenra idade, acarretando-lhes prejuízo físico e mental. A partir de 1975, com a mudança na gestão governamental, iniciou-se uma fase difícil para a Obra, em função do corte de verbas, tanto de doações quanto de subvenções, resultando em dificuldades para sua manutenção.

Acentuando-se a dificuldade e instabilidade financeira, em fevereiro de 1977, o provedor da IDES foi procurado pela diretora da PROMENOR, que o colocou a par da difícil situação, prevendo que a mesma, não conseguiria manter-se além do mês de julho daquele ano.

A IDES, devido a sua característica, foi considerada a Obra que merecia maior confiança para assumir o patrimônio e o trabalho da PROMENOR. Após visita in loco à sede da PROMENOR, o Provedor, no dia 27/04/77 submeteu formalmente à apreciação da diretoria executiva, conforme já tratado em reuniões anteriores, a proposta encaminhada pela Diretora da PROMENOR, a qual após a incorporação, manteria sua razão social e seus objetivos. Foi aprovado por unanimidade. A PROMENOR continuou com toda a sua estrutura, teve mantidas suas características de funcionamento com possibilidade de ampliar seu atendimento; seus estatutos foram adaptados na parte referente à administração funcional e patrimonial. Manteve sua personalidade jurídica, permaneceu com certa autonomia, subsistiu à crise e expandiu-se. Em 28 de maio de 1977 foi assinado o termo de incorporação. Uma das diretoras da PROMENOR permaneceu como diretora executiva, representando a diretoria da IDES e fazendo a mediação entre as Obras. A PROMENOR era uma organização conhecida no âmbito florianopolitano e catarinense devido às feiras de pratos típicos realizadas para obtenção de recursos para sua manutenção, bem como, a campanha de contribuintes.

Possuía algumas parcerias com empresas, porque em 1972 encaminhara o primeiro adolescente para prestar serviço como office-boy, ampliando posteriormente tais

encaminhamentos. Já detinha reconhecimento de utilidade pública municipal e estadual. Tinha uma sede construída na Agronômica, em terreno doado pelo então governador do Estado. O regime de atendimento era de semi-internato, permanecendo os menores meio período na instituição e outro na escola. Em 1974, abriu campo de estágio para o Curso de Serviço Social. Seu quadro técnico - administrativo era formado por uma Assistente Social, além de 2 monitores, 03 professores, 01 médico, 01 contador e 03 agentes de serviços gerais (cozinha, limpeza e lavanderia), embora a diretoria fosse de voluntárias. Ao contrário da diretoria da IDES, que recém havia incorporado mulheres na sua diretoria, na PROMENOR as mulheres predominavam. A obra recebia recursos provindos de convênios (LBA, Câmara Municipal, Assembléia Legislativa, etc.). Após a vinculação com a IDES novas parcerias foram estabelecidas, ampliando-se o número de atendimentos.

No que se refere à gestão, a PROMENOR tinha um corpo administrativo e um conselho deliberativo, composto por 21 membros, com mandato bienal, sendo que destes, 13 eram membros natos e os oito representantes restantes, eleitos pela Assembléia Geral, deveriam ter relevância nos meios sociais. As decisões técnico-administrativas eram tomadas em conjunto. A equipe reunia-se com a diretoria, semanalmente, e com o Conselho Deliberativo, bimestralmente, quando se apresentavam relatórios, prestação de contas e outros encaminhamentos. Havia harmonia entre os agentes, cada um cumpria seu “papel”. Na PROMENOR, o modelo de gestão era mais aberto e participativo. Era uma organização valorizada e reconhecida nacionalmente como instituição “modelo”. A imprensa era utilizada como meio de propagar e construir a imagem da instituição, devido a sua importância junto à comunidade florianopolitana. Nos primeiros anos, recebia todo o respaldo político e social da primeira dama estadual, o que significava a entrada constante de recursos. Deste modo, seus aspectos materiais, administrativos, pedagógicos e sua finalidade foram levados em consideração pela IDES para a incorporação.

Em 1978, a diretoria da IDES foi reeleita para o biênio seguinte, quando revelou-se bastante presente e o provedor, que era advogado de menores e conhecedor profundo da realidade vivenciada por eles, acompanhava diretamente os trabalhos realizados, visando implementar melhorias e avanços. A diretora da PROMENOR, por meio das reuniões, mantinha a IDES atualizada sobre os procedimentos adotados. Alguns membros da diretoria da IDES, especialmente da área de tesouraria e administração, discordavam da autonomia dada à PROMENOR, que recebia uma quantia em dinheiro para a realização das compras, de combustível e posteriormente prestava contas. O Provedor pretendia transformar o LSVP numa PROMENOR feminina, mas alguns diretores mais conservadores reagiam a qualquer

mudança ou alteração exigindo grande capacidade de negociação por parte do provedor. Houve até substituição de diretores devido a divergências administrativas.

Ainda em relação à tomada de posição, a IDES possuía um regimento interno e cada área tinha suas atribuições e competências. A área de patrimônio era considerada muito importante por ser uma das maiores fontes de renda. Neste período, os aluguéis foram reajustados, uma vez que a diretoria anterior havia congelado os valores.

Para dar mais efetividade aos programas desenvolvidos foi contratado um administrador e um auxiliar administrativo. O escritório foi equipado, alguns novos convênios foram formalizados e outros foram rompidos, na medida que se observavam interferência e ingerência externa. Pode-se dizer que o provedor, por ser advogado de menores e conhecer a problemática da criança desvalida e as ações institucionais realizadas, e por estar em contato permanente com pessoas das mais diferenciadas esferas sociais, econômica, política e ideológica, posicionava-se de forma técnica e profissional dentro da diretoria, mesmo sendo voluntário.

O que deixava a desejar era a divulgação da instituição, feita de forma precária, não havendo um espaço próprio na imprensa. Ao chegar ao final do biênio, elegeu-se, em 1980, uma nova diretoria para a IDES, ocorrendo alterações significativas nos cargos. Em função de compromissos profissionais, o então, provedor viu-se impedido de prosseguir na diretoria e, então, eleitos assumiram novo provedor e Vice-Provedor, o qual, com a morte acidental do primeiro, em 1980 assumiu o cargo e nele permanece até a presente data. De acordo com o provedor, ocorreram poucas mudanças na diretoria até o final da década de 90 (Panceri, 1995 e Zubachth, 1999)

Neste período, a IDES/PROMENOR sofreu influência da situação econômica e política vivida no país. Contudo, foi uma década importante; criação de uma nova instituição, possibilidade de fechamento e ampliação dos programas da IDES com a criação do Jardim de Infância Girassol e a incorporação da PROMENOR. Período de expansão e crescimento na IDES. Diretoria mais voltada às demandas sociais, preocupada em otimizar seu espaço físico, conhecedora da realidade da criança e do adolescente, inovadora e proativa. Devido à sua expansão, a gestão passou a ser mais descentralizada e de um sistema burocrático-fechado, assumiu um tipo de gestão mais aberto e participativo, com uma visão mais promocional.

### *5.2.5 De 1980 a 1990 – Estabilidade organizacional*

Em 1983, em função da recessão econômica houve redução no número de apartamentos lares, passando de 08 para 05, ficando um bloco separado, disponibilizado para alugar, buscando a captação de recursos para prosseguir o atendimento. Com esta estrutura física, as internas foram concentradas num apartamento e as semi-internas nos 04 demais. Com esta atitude, foram concentradas 80 meninas de 02 a 18 anos, desqualificando o atendimento pois a proposta previa a independência dos apartamentos, por meio da provisão de recursos para mantê-lo e administrá-lo como numa família. A partir deste reordenamento a alimentação passou a ser fornecida por uma cozinha central e a manutenção por uma administração central.

Mais tarde ficou difícil manter o sistema de apartamentos lares devido ao seu alto custo, em consequência disto, a IDES, em 1985, priorizou o regime de semi-internato para evitar o rompimento de laços efetivos entre o menor e a família, seguindo as diretrizes da FUNABEM.

De 1910 até 1984 – o Lar foi administrado pelas irmãs da Divina Providência. Em 1984 o lar enfrentou também uma crise de pessoal, principalmente de educadoras religiosas, que de 12 foram reduzidas para 4, culminando com a saída da Diretora por solicitação da diretoria da IDES. Como a congregação da Divina providência não dispunha de uma substituta e também não aceitou que a Instituição fosse coordenada por uma leiga, houve um acordo de rescisão entre as entidades, em 03 de setembro de 1984. Em síntese, a partir de 1984 nova alteração se fez na política de atuação do Lar, com a introdução de pessoal leigo na direção da Obra, rompendo com um convênio tradicionalista entre a IDES e a Congregação, responsável até então pela indicação para os cargos.

Em 1976, ocorreu o reflexo do rompimento de um grupo de religiosas da Divina Providência, ocasionando baixa qualidade nas ações desenvolvidas pela Congregação junto a outras Entidades. O grupo dissidente, significativamente grande, instituiu a Congregação “Fraternidade e Esperança”.

Após inúmeras sondagens infrutíferas, junto a outras congregações para assumir o trabalho realizado no Lar, a IDES optou por uma equipe de leigos, ficando a coordenação sob a responsabilidade da assistente social que atuava neste espaço desde 1977. A diretora passou a congregar a função de diretora e de assistente social simultaneamente o que também dificultava sua atuação. Procedeu-se, também alteração no organograma.

Em abril de 1985, a IDES construiu um espaço específico para atender as meninas em regime de internato e outro para o semi-internato. Esta construção, originada após a venda de dois terrenos próprios, possuía três pavimentos e foi planejada em conjunto com as religiosas que ainda administravam o Lar, com capacidade para 20 internas e 120 semi-internas.

Assim que a direção leiga assumiu, ocorreram duas transformações significativas:

1 – administrativa – até então, todas as funcionárias (monitoras) eram parentes das religiosas, moravam na Instituição e não eram legalmente contratadas. Com a saída das Irmãs, algumas permaneceram, sendo regulamentado o regime de trabalho via CLT. Foi também reativado o atendimento médico (voluntário) e odontológico por meio de convênio com a UFSC.

2 – Internações de crianças – das 18 meninas internas no Lar em 1984, apenas 03 tinham processo no Juizado de Defensores, assim chamado na época. Foram restabelecidas as relações judiciais, as quais previam que todas as internações, desligamentos e encaminhamentos para guarda provisória e/ou adoção passassem pela avaliação do Serviço Social da IDES e do Juizado, além do aval do juiz. Outras ações voltadas às internas, também foram articuladas com o Juizado, tais como: visitas, passeios e saídas em fins de semana, festas.

A partir de 1985, nas novas instalações, foi contratada uma assistente social que acunhava as funções de técnica e auxiliar de Direção. As ações desenvolvidas abrangiam o atendimento a todas as meninas de 07 a 18 anos, internas e semi-internas. As crianças com idade entre 02 a 06 anos freqüentavam, durante o dia, o jardim de Infância Girassol, mantido pela IDES. Com as semi-internas, atendidas no período contrário ao da escola, eram desenvolvidas atividades de reforço escolar, artesanato, dança, pintura, bordado, auxiliar de cozinha, auxiliar de lavanderia, recreação, esporte, além da participação na manutenção interna e externa da casa, de maneira rotativa.

Este modelo foi mantido até 1989, quando técnicos do lar São Vicente de Paulo começaram a participar das discussões sobre o ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente), aprovado no ano seguinte. Concomitantemente, o modelo até então adotado passou a ser repensado, iniciando-se pelo Regimento Interno.

Outra alteração ocorrida em função de um novo olhar sobre a criança e o adolescente foi o internato, que passou para Abrigo Provisório, mesmo congregando a faixa etária de 0 a 18 anos. No semi-internato procurou-se adotar uma nova proposta pedagógica, pautada no construtivismo. Para dar suporte técnico, o Lar contou com a colaboração da Escola

Autonomia, a qual capacitava os educadores do Lar, e com o curso de Orientação Educacional da UDESC (Universidade de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina), a qual disponibilizava estagiárias, tendo o Lar como campo de estágio curricular. Havia estreito relacionamento junto às escolas freqüentadas pelas meninas e o modelo “aprender fazendo” transformou-se numa referência, sendo o Lar visitado por outros municípios como Blumenau, São José, Criciúma, entre outros. Com a implantação do ECA, o Lar São Vicente de Paulo procurou adequar-se.

Na PROMENOR, as atividades e o intercâmbio com a diretoria da IDES foram mantidos tal como vinham ocorrendo. Entretanto, a proximidade existente entre o dirigente da IDES e os programas mantidos, foi substituída por uma distância acentuada, e acredita-se que isto tenha ocorrido porque os novos dirigentes, devido a sua formação acadêmica, estavam mais voltados para a área administrativa e contábil, deixando a cargo de cada coordenação a definição sobre a continuação e/ou implementação de outras ações pedagógicas.

Os anos 80 foram considerados mais estáveis para a PROMENOR, visto que não houve alteração na diretoria da IDES que, financeiramente estava mais estabilizada e o espaço físico foi adequado ao atendimento das demandas. Na segunda metade da década, houve mudança na área social, com a saída da Assistente Social. Foi contratada uma ex-estagiária e estabeleceu-se um acompanhamento sistemático ao jovem trabalhador nas empresas. Passou-se, também, a encaminhar adolescentes do sexo feminino ao trabalho, tornando este programa misto. Inicialmente, as adolescentes encaminhadas foram as internas do Lar São Vicente de Paulo. O número de convênios com as empresas aumentou.

Este período foi marcado por uma mudança na diretoria, e devido ao seu desconhecimento da área social, os profissionais passaram a ter mais autonomia, e requerendo a presença cada vez mais freqüente da Diretoria nos programas. Grandes mudanças sociais, políticas, de legislação, pressionaram a organização para mudanças internas, mediante a visão voltada para a promoção da cidadania e do direito.

#### ***5.2.6 De 1990 a 2001 –Transição institucional***

Período de grandes avanços na política de atendimento à criança e ao adolescente, tendo como elemento fundante a Constituição de 1988, que revogou o Código de Menores e a Política de Bem-Estar do Menor, abolindo-se a terminologia “menor”. O Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8069 de 13/06/1990) foi criado para regulamentar os artigos 227 e 228

da Constituição, a IDES redirecionou e reviu todos os seus programas à luz do ECA. Salienta-se que parte dos seus técnicos (assistentes sociais) tiveram participação ativa nos Fóruns catarinenses que culminaram com a aprovação final do ECA. O desligamento dos adolescentes dos programas passou a ser feito quando completavam 18 anos.

No Lar São Vicente de Paulo, em 1994, as meninas de 07 a 17 anos foram transferidas para um abrigo de tipo “Casa Lar” específico, com metodologia voltada a trabalhar um projeto de vida para as mesmas. Para tanto, a IDES construiu uma casa no Bairro de Carianos e contratou profissionais (monitores, assistente social, pedagoga, serventes) para acompanhar o novo processo.

Na PROMENOR, o número de adolescentes encaminhados ao trabalho duplicou. Foi construído um novo prédio para manter seus programas e, em 1993, houve uma reestruturação na organização interna. Devido à ampliação dos programas a Diretoria da IDES determinou a separação administrativa e geográfica dos programas Criança em Atendimento Integral e programa Jovem Trabalhador, que foi deslocado da sua sede original para a sede administrativa da IDES, no Centro. Os questionamentos feitos pela equipe técnica e pela diretora não tiveram ressonância. Como a discordância entre a Diretora Executiva da PROMENOR e a diretoria da IDES não foi superada, em resposta às resistências da IDES, a diretora executiva, que prestara serviços voluntários durante 18 anos, por se considerar desrespeitada pela diretoria da IDES em relação às propostas instauradas e pela forma autoritária como o processo foi conduzido, desligou-se definitivamente. Segundo comentário do provedor, parte da diretoria da IDES já vinha acalentando esta idéia há algum tempo, contudo, não fora socializada e debatida com quem efetivamente operacionalizava a condução das ações.

O programa denominado Atendimento Integral foi substituído pelo Educação e Trabalho, ampliando-se significativamente o número de profissionais (04 assistentes sociais, além dos monitores). Este programa baseava-se no modelo adotado pela antiga FUCABEM e portanto, não se constituía numa ação ou alternativa inovadora. Foi contratada também mais 01 assistente social para o programa Jovem Trabalhador. Até então, 01 assistente social coordenava a área social da PROMENOR como um todo, além de desenvolver outras atribuições gerenciais.

No Lar São Vicente de Paulo, onde funcionava o internato, foi implantado o Abrigo de 0 a 6 anos, até então mantido pelo Governo do Estado de Santa Catarina, junto ao Centro Piloto Dom Jaime de Barros Câmara, situado na Palhoça. O antigo orfanato deixou de existir, transformando-se numa casa lar e o programa de semi-internato passou a funcionar nos

moldes de Educação e Trabalho, seguindo a mesma linha da Agrônômica. Ingressaram mais 01 assistente social e 01 pedagoga.

O provedor explicou que o retardo de 10 anos nas contratações deu-se em função de problemas financeiros e físicos; acrescentou que a diretoria da IDES só interfere diretamente, impondo-se, quando há necessidade de uma mudança. Expressou, ainda, que as coordenadoras dos programas têm autonomia e que a diretoria possui a mais absoluta confiança nos técnicos, considerando-os competentes, dedicados e responsáveis.

Neste período, ingressou na diretoria mais uma Assistente Social, ocupando o cargo de diretora de assuntos assistenciais e ambientais; cabe-lhe fazer o repasse de informes dos programas à diretoria da IDES, nas reuniões realizadas quinzenalmente. Como é assistente social, isto facilita no esclarecimento e na argumentação dos trabalhos que são empreendidos, além do trâmite livre que possui a nível estadual. Anualmente são entregues à diretoria relatórios estatísticos para análise. Desde 1993, a equipe técnica vem se reunindo mensalmente para planejamento, avaliação, socialização e proposição de novas ações. A partir desses encontros, solicitou à IDES a implantação de uma coordenação técnica a fim de agilizar as ações e homogeneizar a visão da instituição.

Em dezembro de 1995 a IDES incorporou o programa Oficina Educativa, de reciclagem, trabalho até então realizado pelo Comitê de empregados da CEF e o Abrigo de 00 a 06 anos, que funcionava na FUCABEM e sob a responsabilidade do Estado. Novos profissionais foram contratados para dar andamento às ações.

Em 1996 ocorreu o retorno da promoção social Festa do Divino Espírito Santo na praça Getúlio Vargas como uma forma de obtenção de recursos.

Em 1998 a IDES investiu na reforma de seus prédios, transferindo seus trabalhos para um local mais adequado e espaçoso, contando também com um auditório. Com a emenda Constitucional n.º. 20, houve alteração de idade no encaminhamento dos adolescentes para o trabalho, passando de 14 para 16 anos, ocasionando novas alterações no programa Jovem Trabalhador. Foi também anunciada pela diretoria da IDES, no final desse ano, uma nova e séria crise financeira (Zubachth, 1999)

No início de 1999, ocorreu novo reordenamento técnico, que vinha sendo pensado pela Diretoria da IDES havia um ano, e discutido em várias reuniões técnicas. Foi realizada uma consulta entre os técnicos sobre suas preferências profissionais, com possibilidade de mudança de programa, estabelecendo-se, posteriormente, mudanças totais em alguns programas e parciais em outros. Criou-se o cargo de Coordenação Técnica, solicitação que vinha sendo feita pela equipe de técnicos, a fim de facilitar a mediação entre Diretoria e

programas, objetivando o melhor funcionamento e a busca de novas alternativas para o enfrentamento da crise financeira mencionada.

A Coordenação Técnica procurou desenvolver o gerenciamento com um trabalho baseado na troca de saberes, no estabelecimento de um grupo de estudos, reelaboração e incorporação da missão institucional com vistas ao aprimoramento dos atendimentos e atividades realizadas nos diferentes programas, preocupação com atendimento de qualidade e busca de autogestão.

Como consequência da crise financeira, os coordenadores tiveram suas gratificações de função cortadas, o que permanece ainda sem retorno. Devido ao descontentamento e resistência às mudanças na coordenação dos programas, houve a evasão de alguns profissionais.

No segundo semestre de 1999, os programas de educação e trabalho, com crianças e adolescentes de 7 a 14 anos, denominados de PECIP foram alterados, sendo substituídos pelo Espaço Alternativo do Saber, localizado na Agrônômica. Para atender adolescentes a partir de 14 anos, em função da mudança de idade para o encaminhamento ao trabalho, criou-se o Centro de Aprendizagem Profissional, em funcionamento na sede da IDES.

Decidiu-se pelo fechamento da Casa Lar do Carianos, após análise e reflexão, considerando custo-benefício e, principalmente, os resultados que, ao longo do tempo, não revertiam em transformação na vida das adolescentes atendidas e mantidas. Algumas retornaram ao convívio familiar e outras foram transferidas para outra Casa Lar, encerrando um programa realizado há muito tempo.

No quadriênio de governo de 1994 a 1998 foi cedido para a IDES o gerenciamento do estacionamento do Centro Integrado de Cultura, permanecendo no governo seguinte, o que se constitui numa obtenção de recursos, apesar do pagamento de 02 funcionários.

Em 1999 foi criado o Show Room Cia Divina para divulgação dos programas e comercialização de produtos, que em 2001 passou a ser gerenciado por um grupo de voluntárias, formado, em sua maioria, por esposas de diretores e membros da Irmandade.

Neste mesmo ano, realizou-se no auditório da IDES, um Curso de Preparação de Gestores para Organizações do Terceiro Setor em parceria com a FESC e UFSC, com duração de 06 meses, e no horário de trabalho, sendo os coordenadores dispensados do serviço para participar; tal procedimento foi de extrema importância na revisão e instrumentalização dos processos gerenciais.

Deu-se prosseguimento aos seminários de avaliação, realizados anualmente, com a participação dos coordenadores dos programas, diretoria da IDES e funcionários, para mostrar

os resultados obtidos, rever o planejamento para o ano seguinte e esclarecer a diretoria dúvidas que pudessem ter.

A cozinha da IDES foi terceirizada e passou a entregar refeições para todos os programas, enquanto o desjejum e o lanche vespertino continuaram sendo feitos em cada programa.

Foram criadas três comissões: Comissão de Elaboração de Projetos, Comissão de Divulgação, e Comissão de eventos e Voluntariado, a fim de atender as demandas internas que envolvem cada uma dessas áreas. A equipe técnica, escolheu a comissão de que gostaria de participar e, posteriormente, outros funcionários foram convidados para integrá-las.

Em 2000, realizou-se o planejamento estratégico, com apoio do IEA (Instituto de estudos Avançados) na pessoa de renomado professor, o que possibilitou o estabelecimento de diretrizes e prioridades para a IDES. Salienta-se que tal empreendimento foi proposto e conduzido pela coordenação técnica, com apoio da equipe e da diretora de assuntos assistenciais. As macrodiretrizes estabelecidas foram: captação de recursos, melhora da qualidade dos serviços prestados, agilização do processo decisório, melhora do sistema de marketing, aumento da sinergia.

Houve mudanças na Diretoria e ampliação de cargos, entrando novos membros. Com a morte do diretor financeiro, houve uma certa estagnação, por ter sido ele uma pessoa ativa, dinâmica e influente no processo decisório; mas, com o ingresso de membros jovens outras perspectivas de inovação são propostas para a IDES.

Ainda nesse ano, foi realizado em conjunto com o Curso de Contabilidade da UFSC, o estudo de viabilidade contábil da confeitaria, que permaneceu fechada em 2001, por não ter conseguido auto-sustentação. Nos próximos meses será concluída uma pesquisa de mercado, sob a responsabilidade da UNI Júnior, da UFSC, visando recolocar a confeitaria em funcionamento.

Investiu-se também em material de divulgação: folders, vídeo institucional, banner, home page, ampliando e melhorando o que havia sido feito no ano anterior e mudou-se a logomarca.

Teve início o Encontro de Colaboradores da IDES, o qual é realizado semestralmente, com o objetivo de capacitar e aproximar os colaboradores de todos os programas. Nestes encontros, procura-se manter um período para a formação, com palestras, e outro para o lazer.

O ano de 2001 vem se constituindo num turbulento ano na IDES; foi contratada uma Consultoria, visando criar um sistema de informações gerenciais e mapear os procedimentos,

etc. Ocorreram várias mudanças no quadro de pessoal, em função do desligamento e do remanejamento de funcionários, no sentido de aproveitar e maximizar sua formação técnica. Com a revisão do organograma e à luz das propostas elencadas no planejamento estratégico, foi criado o cargo de Assessor da Diretoria, objetivando maior agilidade no processo decisório. Como houve precipitação da diretoria na escolha do ocupante do cargo, o perfil do assessor contrapôs-se ao perfil sugerido pela consultoria, gerando entraves administrativos e gerenciais, crise interna, insatisfação dos funcionários, retrocesso do processo em curso. O programa Oficina Educativa também sofreu alterações, a fim de ficar em consonância com a missão da IDES.

A PROMENOR recebeu a fiscalização do INSS, a fim de obter a isenção dos tributos.

A equipe técnica reúne-se mensalmente e quinzenalmente, são realizadas as reuniões por segmento; num período, o segmento de Formação e Assistência, do qual participam os seguintes programas: Abrigo Lar São Vicente de Paulo, Jardim de Infância Girassol, Espaço Alternativo do Saber e Centro de Aprendizagem Profissional, no outro, o segmento de Produtos e Serviços, com a participação do Programa Jovem Trabalhador, Oficina Educativa e Gráfica.

Atualmente, a IDES conta com aproximadamente 100 colaboradores, exercendo a função de professores, pedagogas, monitores, recreadores, serviços gerais, assistentes sociais, assessor de diretoria, auxiliar administrativo, recepcionista, office-boy, motorista, manutenção, marceneiro, gráfico, contador.

Cada programa possui uma coordenação, no total de seis, devido à especificidade do atendimento.

A IDES/PROMENOR continua sendo representada nos Conselhos Municipal da Criança e do Adolescente e de Assistência Social; além de integrar o Fórum Contra o Trabalho Infantil e o Não Governamental da Criança e do Adolescente.

Verifica-se, ainda, a necessidade de uma maior preparação dos colaboradores na área de informática, bem como a necessidade de alguém na área de assessoria de imprensa e comunicação.

Está em andamento, a elaboração do plano de cargos e salários e da avaliação de desempenho.

Período marcante na IDES/PROMENOR. Retorno de um posicionamento da diretoria no início da década, contrapondo-se à abertura do espaço público, com o fim da ditadura e ascensão da cidadania. Gestão do tipo top down (conforme Nonaka & Takeuchi,

1997). Por outro lado, o trabalho dos técnicos torna-se cada vez mais profissionalizado e reivindicativo, questionando a estrutura organizacional, o processo decisório. As atitudes e ações dos coordenadores demonstram que são os criadores de conhecimento na instituição e sua competência passa a ser reconhecida. Quase no final da década, a diretoria repensou sua prática gerencial e torna-se mais consultiva e democrática, ouvindo os técnicos (assistentes sociais e pedagogos) antes de proceder a alterações em suas atividades. Equipe técnica atuante, atualizada e capacitada, confirma mais uma vez, que o nível gerencial médio, ocupado pelos coordenadores é o criador do conhecimento, das inovações e da melhoria na qualidade dos serviços prestados. Visão voltada para a formação, em consonância com a sua missão. Planejamento Estratégico e Operacional são implementados; avaliação e foco nos resultados são introduzidos; preocupação com a auto-sustentabilidade, com a captação de recursos, com o marketing social, com os eventos e voluntariado passa a ser dos coordenadores, bem como, a necessidade de se qualificar para implementar tais procedimentos; implantação de um sistema de informações gerenciais, para melhorar e agilizar o controle orçamentário, o acesso a informações e dados, etc.; a criação de comissões oferece a possibilidade de maior autonomia na organização, bem como, um fluxo maior de idéias e propostas; permaneceu a cultura de incorporação de atividades, desconsiderando-se, num primeiro momento, a relação custo-benefício, custo de manutenção e receita, ocasionando uma forte crise financeira, até então não vivenciada; houve necessidade da instauração de processos de mudança, face a metamorfose do mundo do trabalho, da tecnologia, da ciência, da educação, enfim, novos tempos, desafios, inseguranças, instabilidades.

Evidenciou-se a falta de domínio de modelos e práticas de gestão pela diretoria, o desconhecimento da realidade e dos programas da IDES, boa parte dos diretores, embora, militantes de longa data, não conheciam os trabalhos realizados. Atualmente, pode-se dizer que há um impasse na gestão: manter-se numa linha mais conservadora ou dar um salto de qualidade para a transformação. Este impasse só o tempo definirá. Enquanto isso, os processos decisórios são afetados, permanecendo lenta implantação, bem como, as relações interpessoais e profissionais, acarretando frustrações, desânimo e insatisfação.

Como foi visto, não há possibilidade de comparação entre a evolução dos modelos de gestão da administração, com as práticas de gestão adotadas na IDES durante sua existência. Neste sentido, a IDES ainda está procurando definir e identificar com que tipo de prática gerencial a organização mais se identifica ou está mais próxima. Salienta-se, que a reflexão sobre os processos de gestão é ainda muito recente no terceiro setor.

Nos próximos itens, apresenta-se os dados obtidos junto aos grupos de gestores e funcionários pesquisados, bem como, junto aos parceiros da IDES/PROMENOR sobre as competências essenciais dos gestores da referida organização.

Como o procedimento adotado pela pesquisadora para a coleta de dados junto aos dois grupos pesquisados (gestores e funcionários) foi semelhante, como o instrumento de coleta (questões) eram semelhantes, optou-se em tabular, integrar, interpretar e analisar os dados conjuntamente, fazendo a comparação entre o posicionamento apresentado pelos gestores e pelos funcionários. Assim, os dados referentes a conhecimento, os relativos a habilidades e todos os dados referentes a atitudes foram agrupados, mantendo-se as três dimensões das competências essenciais. Para ilustrar, foram elaborados quadros, registrando todos os dados obtidos junto aos grupos pesquisados, possibilitando que o leitor também faça a sua interpretação

### **5.3 As Competências Essenciais dos Gestores da IDES/PROMENOR na Visão dos Gestores e Funcionários**

#### ***5.3.1 Compreensão sobre Competência Essencial***

A fim de identificar a compreensão que os pesquisados – gestores e funcionários – da IDES possuem sobre competência essencial, foi solicitado no *Focus Group* que opinassem sobre o referido entendimento.

Individualmente, foram expressando ao grupo sua opinião, retomando a palavra para complementações, quando necessário. Suas opiniões foram registradas por meio de gravação. A seguir, apresenta-se a compreensão que manifestaram sobre competência essencial.

Para os gestores participantes do estudo as competências essenciais estão associadas ao conhecimento, às atitudes e às habilidades, embora não tenham explicitado textualmente tais conceitos. Citaram aspectos envolvidos em cada uma destas dimensões, salientando a importância da comunicação, da interação, do relacionamento interpessoal, da liderança, da determinação e do aprendizado contínuo.

"além do conhecimento, saber interagir, estabelecer diálogo, relacionamento e bons resultados";

"disponível para aprender, acrescentar conhecimento, ser flexível e saber comunicar-se";

"estar bem informado em relação às mudanças e revoluções do mundo moderno";

"espírito de liderança, empreendedorismo";

"missão pessoal própria e intransponível da pessoa";

"reunir conhecimentos, qualidades e carismas; bom senso e equilíbrio";

"ter visão no futuro; saber o que quer, para onde quer ir e por que quer";

"possuir discernimento";

" exige dedicação, determinação, conhecimento e muito trabalho";

"preparação fundamental imprescindível para uma pessoa ocupar determinada função profissional, inclui interação, desenvolver espírito comunitário, liberdade ao outro".

Para os gestores, a competência essencial envolve interação, conhecimentos, informação, liderança, valores, atitudes pessoais, planejamento e trabalho. Alguns citaram aspectos que são básicos para qualquer profissional como discernimento, bom senso, estar bem informado. Parece que essencial é o conhecimento, as qualidades pessoais, o relacionamento, a interação e a liderança.

Os funcionários pesquisados, evidenciam que a competência essencial está associada ao diferencial, à eficiência e eficácia, trabalho em equipe, conhecimento e habilidades específicas, responsabilidade, comunicação, relacionamento e entendimento do outro. Neste grupo, especificamente, pode-se estabelecer três posicionamentos distintos, a partir das colocações feitas, como se mostra a seguir.

Para os funcionários pesquisados, competência essencial é:

"pré-requisito básico para exercer determinada função";

"responsabilidade diferenciada do restante do grupo";

"é aquela que faz a diferença";

"Capacidade de realizar com eficiência; possuir um diferencial para realizar algo";

"ter uma forma flexível de agir de maneira compartilhada; saber ser eficaz, com eficiência";

"domínio do conhecimento; desenvolver habilidade específica";

"atribuições específicas de um indivíduo, realizadas de maneira eficiente";

A partir dos posicionamentos, pode-se inferir que esses funcionários apontam indicativos abertos e gerais do que seria competência essencial. No entanto, não conseguem organizar atributos específicos para determinar competência, nem apresentam uma visão sistêmica, em termos de relações e de integração. Embora se possa discernir partes individuais em qualquer sistema, a natureza do todo é sempre diferente da mera soma de suas partes.

De acordo com Peter Senge (1999), o pensamento sistêmico compreende um conjunto grande e amorfo de métodos, ferramentas e princípios, todos orientados para examinar a inter-relação de forças e vê-las como parte de um processo comum.

Outro funcionário assim se manifestou:

" Gostar do que faz; coragem, assumir riscos, estabelecer metas e objetivos, ser capaz de começar de novo, organizar tarefas antes de iniciá-la, pensar em novas idéias, energia para assumir as tarefas, satisfeito com o alcance de resultados no trabalho, pensar nos resultados, fazer melhor do que se espera dele, tem que ser melhor, ver o lado positivo das coisas, crescer com os erros e aprender com eles, ter persistência, aceitar falhas porque é humano e passível de erro, trabalhar mais, ter bons contatos para ampliar a rede de relacionamentos, ser ousado, não se acomodar, se antecipar, dedicar um tempo para ouvir as idéias, as críticas e sugestões, criar um ambiente de trabalho aberto, cultivar a auto-confiança e socializar informações".

Embora seu depoimento tenha sido mais extenso, sua compreensão sobre competência essencial parece estar mais focada para as atitudes, para o modo de ser, as quais segundo Durand (1999) referem-se aos interesses, determinação e querer fazer. Este depoimento também se aproxima das competências de lideranças, apontadas por Resende (2000) como habilidades pessoais e conhecimento de técnicas de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social.

Outro funcionário pesquisado, tentou fazer uma síntese das concepções apresentadas pelos colegas no grupo, assim se expressando:

"síntese: foco, missão e visão, investimento em qualificação profissional e aparato tecnológico, geração e manutenção do clima de comprometimento, relacionamento interpessoal, a reciclagem constante, a integridade, ser ágil, que saiba definir prioridades, capaz de inovar, solidariedade e ser saudável".

Pode-se inferir, deste depoimento, uma concepção de competência essencial mais voltada para a organização da instituição e para o estabelecimento de estratégias.

Como se pode observar, os funcionários foram mais abrangentes em suas colocações e ficaram mais focados na competência técnica e cognitiva do gestor. Por outro lado, reconheceram que possuir tantas habilidades não é tão simples e, a partir das colocações feitas no grupo, concluíram que ainda possuem limitações para assumir a função de gestor.

Segundo Nisembaum (2000) o que caracteriza a competência é a integração e a coordenação de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada, não se restringindo a uma área específica

da organização, e estão difundidas de forma ampla em toda a organização. Neste sentido, conforme citado por gestores e funcionários, e ressaltado pelo autor citado, as competências essenciais requerem aprendizagem organizacional coletiva, envolvimento e comprometimento com a integração.

Para Green (1999), as competências são vinculadas à identidade de uma organização e têm um relacionamento recíproco com visão, missão e valores.

Nos próximos itens, aborda-se a categoria conhecimento, habilidades e atitudes do gestor da IDES/PROMENOR, sendo que, para fins didáticos e para facilitar a compreensão, serão agregadas todas as questões que abordam cada categoria, considerando simultaneamente as respostas apresentadas tanto pelo grupo de gestores quanto pelo de funcionários. No item final, apresentar-se-á a síntese proposta pelo grupo com relação às competências essenciais elencadas.

### ***5.3.2 Conhecimentos dos Gestores: Visão dos Gestores e dos Funcionários***

Parte-se da compreensão que os conhecimentos referem-se a informações, procedimentos, fatos e conceitos e estão associados à aprendizagem contínua. Na seqüência, apresentar-se-á as respostas oferecidas pelo grupo de gestores e de funcionários sobre o conhecimento dos gestores.

#### ***5.3.2.1 Conhecimentos que os gestores da IDES/PROMENOR devem possuir e possuem***

Utilizando a técnica Metaplan, perguntou-se ao grupo de gestores da IDES os conhecimentos que, em sua opinião, os gestores devem possuir. Após a exposição das respostas para o grupo, via fichas anexadas no mural, verificou-se a coincidência de opiniões entre alguns participantes, e indagou-se sobre os conhecimentos que eles consideravam possuir. O mesmo procedimento adotou-se com o grupo de funcionários, sendo que estes apontaram os conhecimentos que na sua opinião os gestores possuem. Salienta-se que as respostas, além de serem escritas em folha a parte e recolhidas, foram apresentadas em fichas no mural, conforme recomenda a técnica utilizada.

Para facilitar, apresenta-se de forma conjunta a opinião dos gestores e funcionários sobre tais conhecimentos.

Os representantes da diretoria pesquisados, assim como, os coordenadores dos programas e os funcionários apontaram os conhecimentos que, em seu entendimento, os gestores devem possuir e possuem conforme Anexo 2.

Há muitos aspectos semelhantes ou até mesmo iguais que, tanto os gestores quanto os funcionários elencaram sobre os conhecimentos que os gestores possuem e devem possuir. Para os dois grupos, os conhecimentos que os gestores **devem possuir** podem ser agrupados na seguinte classificação: as finalidades e objetivos da instituição, seu estatuto, sua área de atuação que, na IDES/PROMENOR, envolve a área social, pedagógica, de psicologia e administração, conhecimentos de administração do terceiro setor, de filantropia, legislação e políticas públicas, mais especificamente Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA, Legislação das Organizações de Assistência Social - LOAS, e Consolidação das leis Trabalhistas – CLT, conhecimento dos programas em andamento, da missão, a própria instituição e suas dificuldades, atualização constante, além dos conhecimentos contextuais e da realidade. Salienta-se que, nestes aspectos, tanto um grupo quanto o outro foram hegemônicos, apontando conhecimentos específicos.

Quanto aos conhecimentos que os gestores possuem, estes podem ser elencados da seguinte forma: legislação, da instituição, de procedimentos técnicos e profissionais, da área de atuação. Os gestores apontaram ainda outros conhecimentos que possuem e que não foram citados pelos funcionários, tais como: relações humanas, de gerenciamento, da realidade e conhecimentos gerais. Os funcionários, por sua vez, apontaram outros conhecimentos que os gestores possuem: de metas, dos programas, da clientela, do corpo funcional, de informática e de religião.

Ambos os grupos correlacionam os conhecimentos considerados importantes às funções de gestor. No entanto, conhecimentos não listados por gestores foram percebidos por funcionários, o que nos permite enfatizar que a contribuição dos dois grupos ampliou a possibilidade de estabelecer que, para o desempenho da função, o gestor deve possuir tanto conhecimentos específicos relativos à função, como conhecimentos gerais relacionados ao contexto social.

### *5.3.2.2 Conhecimentos indispensáveis aos Gestores da IDES/PROMENOR*

Com a intenção de oferecer mais subsídios para o debate relativo aos conhecimentos do gestor, a moderadora apresentou aos participantes uma lista de sugestões. Salienta-se que a maioria dos itens contidos nesta relação já haviam sido mencionados pelos participantes

anteriormente. Foi solicitado a cada participante, individualmente, que escolhesse os itens que a seu ver, são indispensáveis ao gestor, justificando posteriormente a sua escolha. Os itens escolhidos pelos participantes, que ainda não tinham sido mencionados foram acrescentados à relação existente no mural. A justificativa da escolha dos itens, foi escrita em folha à parte, e recolhida pela moderadora

A partir da relação abaixo apresentada, gestores e funcionários participantes do estudo opinaram sobre os conhecimentos considerados indispensáveis aos Gestores da organização.

A seguir apresenta-se o quadro e posteriormente as escolhas feitas com suas justificativas.

CONHECIMENTOS INDISPENSÁVEIS
1. Conhecer o papel das organizações do terceiro setor
2. Conhecer modelos e formas de gestão
3. Conhecer formas de captação de recursos
4. Conhecer ferramentas de marketing social
5. Conhecer tipos e aplicação de planejamento
6. Conhecer a fundo todos os problemas e dificuldades (suas, dos funcionários, usuários e da própria entidade)
7. Conhecer princípios de qualidade em serviços
8. Conhecer a conjuntura econômica/política e sócio-cultural do país.
9. Conhecer princípios de recursos humanos
10. Conhecer a missão da organização
11. Conhecer ferramentas que possibilitem uma melhor operação de sua atividade
12. Conhecer os processos, procedimentos e atribuições relativos à sua tarefa

Figura 19: Conhecimentos Indispensáveis ao Gestor.

Fonte: Revisão de literatura

Os gestores e funcionários foram unânimes em apontar como indispensáveis os conhecimentos dos itens 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11 e 12 do quadro. Funcionários desconsideraram indispensáveis os itens 4, 5, 7 e 9.

O maior índice de escolha foram os itens 1, 2, 3, 6, 8, 10 e 12; as justificativas serão expostas a seguir:

### **1. Conhecer o papel das organizações do terceiro setor**

"Para que a organização saiba onde está e por onde caminhar" (Gestor)

"Imprescindível se situar nesta área" (Gestor)

"Para ter certeza da importância do trabalho que desenvolve" (Gestor)

"Para compreender e visualizar a IDES/PROMENOR, para ampliar nossos conhecimentos e aprimorar o nosso entendimento" (Gestor)

"Para poder tomar as atitudes necessárias" (Gestor)

"Conhecer a sua amplitude e responsabilidade no contexto" (Funcionário)

"É preciso conhecer a metodologia, a essência da organização onde se trabalha" (Funcionário)

"O gestor precisa conhecer o que é o 3º Setor, seu papel, missão e importância para a sociedade" (Funcionário)

"Para dar continuidade aos trabalhos" (Funcionário)

"Não é possível gerir o que não se conhece" (Funcionário)

A ênfase destas justificativas apresentadas pelos integrantes do estudo recaem sobre o conhecimento do contexto organizacional onde se trabalha.

## **2. Conhecer modelos e formas de gestão**

"Ferramenta importante"(Gestor)

"Para melhor administrar a instituição" (Gestor)

"Para poder aplicá-las na sua organização"(Gestor)

"Deixar a estrutura leve, funcional" (Gestor)

"Como ser gestor, se não conhece as formas e modelos de gestão?" (Funcionário)

"Objetivando a atualização e primando por maiores acertos" (Funcionário)

"Atualizar-se e não ficar atrás" (Funcionário)

"Para alcançar resultados é preciso traçar caminhos e percorrê-los, muitas vezes tendo que retornar e começar de novo" (Funcionário)

Os depoimentos enfatizam que os modelos e ferramentas de gestão são possíveis de ser incorporados à experiência do gestor, permitindo consolidar e ampliar sua atuação.

## **3. Conhecer formas de captação de recursos**

"Para que a organização saiba como buscar recursos mais rápidos e compensadores" (Gestor)

"Necessário para a autosustentabilidade da organização" (Gestor e Funcionário)

"Para viabilizar todas as necessidades da instituição e proporcionar seu melhor desenvolvimento" (Gestor)

"Para saber onde buscá-los" (Gestor)

"Indispensável num mundo globalizado e cheio de concorrência" (Gestor)

"Necessários para viabilizar a atuação na prática" (Gestor)

"Disto depende o crescimento e a sustentabilidade do terceiro setor" (Funcionário)

"Para investimentos" (Funcionário)

Pode-se inferir por estes depoimentos, que funcionários e gestores, ao mesmo tempo, reconhecem como necessária a sustentabilidade da instituição e indicam que reconhecer tal necessidade é insuficiente sendo necessário ao gestor o conhecimento e a interação com as fontes financiadoras.

## **6. Conhecer a fundo problemas e dificuldades**

"Importantíssimo o conhecimento da realidade institucional" (Gestor)

"Só conhecendo problemas e dificuldades é que se pode administrar bem"(Gestor)

"Assim temos a possibilidade de ajudar na resolução e para que a instituição seja melhor em todos os sentidos, no atendimento ao público interno e externo" (Gestor)

"Para saber quem são seus colaboradores"(Funcionário)

"Esse conhecimento é necessário para a tomada de decisão, descobrir as causas que o originaram, para prevenir certas conseqüências" (Funcionário)

"Torna-se difícil levar em frente a missão" (Funcionário)

"Importante estar a par das situações para poder agir com eficiência"(Funcionário)

"Para iniciar sua gestão" (Funcionário)

"Permite ter base para fazer e agir na organização" (Funcionário)

A ênfase aqui recai sobre o conhecimento dos problemas no sentido de resolvê-los de acordo com as práticas vigentes ao mesmo tempo que amplia para novas experiências.

Drucker (1999) afirma que os problemas não podem ser ignorados e os sérios precisam ser cuidados. Mas para serem líderes de mudanças, as instituições precisam focalizar as oportunidades, matar de fome os problemas e alimentar as oportunidades.

## **8. Conhecer a conjuntura econômica/política e sócio-cultural do país**

"É de fundamental importância para atuar na realidade, pois esse é o pano de fundo do nosso trabalho" (Gestor)

"Porque nosso trabalho é com as classes menos favorecidas, vítimas da situação econômica, política e sócio-cultural do país (leitura da realidade)"(Gestor)

"Se situar e sintonizar com a realidade" (Gestor)

"Sem esse conhecimento, a organização poderá viver no "mundo da lua"" (Gestor)

"Se tratando de uma ONG, preciso saber quais as necessidades da sociedade e para saber isso preciso conhecer a conjuntura do país" (Funcionário)

"Visão global é importante" (Funcionário)

"Conhecer e acompanhar a conjuntura do país para perceber se esses pontos estão refletindo sobre nossa clientela" (Funcionário)

Os depoimentos indicam que conhecer a realidade, em todas as suas nuances, permite direcionar a missão da organização, sabendo onde a missão será exercida, e voltada para que público alvo.

## **10. Conhecer a missão da organização**

"Fundamental para trabalhar - condição sine qua non"(Gestor)

"É indispensável para estar em sintonia com a Instituição e buscar a melhor qualidade possível do trabalho"(Gestor)

"Para compartilhar com a equipe"(Gestor)

"Saber para que, onde, como quer chegar e de que forma atuar"(Gestor e Funcionário)

"Para poder desenvolver com muita propriedade o trabalho assumido"(Gestor)

"É fundamental saber o papel da Instituição, o porquê da sua existência"(Gestor)

"Para viabilizar a atuação na prática"(Gestor)

"é preciso para que a gestão possa realizar ou expor suas decisões dentro dos critérios dessa missão"(Funcionário)

"É o objetivo do trabalho do gestor" (Funcionário)

"Sem conhecê-la não há condições de gerenciar uma organização"(Gestor)

"Princípio básico para um gestor"(Funcionário)

"É a política da organização"(Funcionário)

Conhecer a missão é importante para os funcionários e gestores como indicam os depoimentos, para assumir um trabalho compartilhado que consiga atuar e agir de acordo com as políticas organizacionais. Conhecer somente a missão é insuficiente, é preciso operacionalizá-la.

## **12. Conhecer os processos, procedimentos e atribuições relativos à sua tarefa**

"A formação técnica para o bom desempenho do trabalho é imprescindível. Como atuar, sem conhecimento dos processos, procedimentos e atribuições?" (Gestor)

"Na minha função devo saber o que devo fazer e como realizar meu trabalho, do contrário o programa sob minha coordenação também não saberá por onde caminhar" (Gestor)

"Estar seguro para tomar decisões" (Gestor)

"Para sabermos nos localizar e para onde queremos ir (Por que estou aqui? Qual a importância do meu trabalho? O que esperam de mim?)" (Gestor)

"Conhecimentos necessários para viabilizar a atuação" (Gestor)

"Quando o gestor tem claro sua função dentro da organização e como atuar na mesma, terá resultados concretos de suas investidas para o crescimento da instituição onde trabalha, com uma visão de todo o grupo institucional" (Funcionário)

"Para alcançar resultados" (Funcionário)

Conhecer os processos, estabelecer os procedimentos e as atribuições indicam que o domínio do saber fazer não se restringe à especificidade do trabalho, uma vez que ao ser realizado incorpora outras dimensões da instituição.

Gestores e funcionários salientaram a importância do gestor no exercício de sua função conhecer e estar situado a respeito do terceiro setor, especialmente porque a IDES/PROMENOR nele está inserida e segue a legislação que lhe é referente. Ainda como parte da justificativa sobre conhecimentos indispensáveis, o grupo indicou a importância de conhecer modelos e formas de gestão para facilitar o gerenciamento, a tomada de decisão, assim como o estabelecimento de estratégias, a elaboração do planejamento, enfim, possuir um referencial teórico e prático que auxilie o processo administrativo e técnico, considerando a peculiaridade da organização. É imprescindível ao gestor conhecer as formas de captação de recursos, uma vez que a grande maioria das organizações sociais dependem de recursos externos, parcerias com organizações privadas e públicas para prestar assistência à clientela e alcançar os objetivos que se propõe atender, buscando com isso, sua auto-sustentabilidade. Deveriam também conhecer a fundo problemas e dificuldades da organização, investigando suas causas, para não oferecer alternativas paliativas, buscando auxílio para resolvê-los; envolver quem faz parte da instituição. O conhecimento da conjuntura econômico-política e sócio-cultural do país, permite ao gestor atender as demandas em suas necessidades presentes, dar concretude à ação e analisar as reais condições, verificando o que é possível fazer, o que é necessário, com que recursos, e como fazer. Conhecer a missão da organização e atuar de forma a concretizá-la, uma vez que a missão representa o foco onde se quer chegar, bem como conhecer os processos, procedimentos e atribuições relativos à sua tarefa, ou seja,

possuir formação e conhecimento técnico é fundamental, para criar, implantar, avaliar e alterar ações, dando-lhes dinamismo. O gestor precisa ainda ter clareza da sua função e de como atuar nela, já que sobre ele recai a responsabilidade de dar respostas e conduzir o processo gerencial da sua unidade de atuação.

Todas estas atribuições foram apontadas pelos participantes do estudo como indispensáveis, mais adiante poderão ser identificados quais desses conhecimentos os gestores precisam agregar.

Por outro lado, princípios de itens 4, 5, 7, 9 e 11 além de não serem considerados fundamentais pelos funcionários, foram pouco salientados pelos gestores. Os itens desconsiderados são:

4. Conhecer ferramentas de marketing social;
5. Conhecer tipos e aplicação de planejamento;
7. Conhecer princípios de qualidade em serviços;
9. Conhecer princípios de recursos humanos;
11. Conhecer ferramentas que possibilitem uma melhor operação de sua atividade.

Em relação ao conhecimento de marketing social, tipos e aplicação do planejamento, qualidade na prestação dos serviços, recursos humanos e até ferramentas que possibilitem uma melhor operação de sua atividade, os funcionários e os gestores não os consideram como indispensáveis ao exercício da função de gestor. Ao deixarem de listar estes itens, pode-se deduzir que os funcionários não compreendem a importância do planejamento, e até mesmo os gestores, manifestaram-se de forma tímida sobre esses itens. Outro fato percebido, é que os funcionários não se manifestaram quanto à qualidade dos serviços, quando parte destes são por eles executados. Há que se considerar ainda, a importância de se prestar serviços de qualidade, tendo em vista o tipo de clientela atendida pela organização, bem como, a missão da organização, voltada ao processo de formação.

Para uma organização ser competitiva deve ter incorporada, como um todo, a idéia da qualidade em tudo o que faz. Todas as pessoas envolvidas devem ser responsáveis pela qualidade de um produto ou serviço, porque a qualidade deve ser percebida, principalmente por quem vai usufruí-la e necessita de comprometimento de quem vai prestá-la.

Qualidade em serviço é um tema complexo, e envolve cinco dimensões: confiabilidade (capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão), responsabilidade (disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente), segurança (conhecimento e a cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiança

e confidencialidade), empatia (demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes) e fatos concretos (tangibilidade é a aparência das instalações física, pessoal, de estrutura, etc) (Fitzsimons, 2000).

A organização que se propõe a oferecer qualidade em tudo o que faz, deve conhecer as atitudes e preferências básicas de cada cliente, ou grupo de clientes. Deve ter como foco principal as necessidades e expectativas dos clientes, incluindo todos os clientes, tanto os internos como os externos. Deve, também, gerar entre seus colaboradores o comprometimento com o papel que representam para o desempenho de serviços e produtos que estejam imbuídos de qualidade, para que o cliente a perceba.

As organizações centralizadas nos clientes vêm-nos como ponto de partida, posto de escuta e árbitros finais para tudo aquilo que fazem. Elas partem das necessidades e expectativas do cliente, dos atributos que são desejados. Então desenvolvem e aperfeiçoam produtos e serviços para satisfazê-las (ZEITHALM, 1995, p.7).

A satisfação das necessidades dos clientes passa por vários estágios até se concretizar, como: a identificação das necessidades, a alocação de recursos, o aperfeiçoamento de processos, a definição de uma clara política de qualidade, com metas e objetivos mensuráveis, a criação de indicadores de qualidade, além do treinamento de pessoal e das auditorias internas para checar resultados, com análise crítica para que se possa rever objetivos e possibilitar a retroalimentação do processo.

A diferença fundamental ao se definir qualidade na prestação de serviços encontra-se na subjetividade e na dificuldade de estabelecer o que é qualidade, uma vez que os clientes reagem diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço. Cada cliente possui padrões diferentes e uma determinada percepção sobre qualidade. Muitas vezes esta diferença implica, até mesmo, em "estado de espírito do cliente" no momento da prestação do serviço.

A qualidade dos serviços pode ser percebida pelos clientes através dos seus componentes tangíveis e intangíveis. A tangibilidade de um serviço consiste naquilo que o cliente sente e vê. Ao passo que os componentes intangíveis estão diretamente associados com o relacionamento do pessoal da organização com os clientes. Os componentes intangíveis podem ser a amabilidade, a cordialidade e a cooperação.

As pessoas envolvidas na prestação do serviço representam o marketing direto das organizações em que atuam. No terceiro setor a atenção, a cordialidade e a competência são, muitas vezes, mais importantes do que a tecnologia.

Neste sentido, alguns esclarecimentos futuros necessitam ser feitos, sobre a importância desses itens como conhecimentos indispensáveis para o gestor a fim de introduzir noções sobre estes aspectos.

### *5.3.2.3 Conhecimentos a serem Agregados pelos Gestores da IDES/PROMENOR*

Os gestores também manifestaram sua opinião sobre os conhecimentos que eles julgam necessários agregar. A fim de evitar constrangimentos, as respostas a este questionamento foram apresentadas somente por escrito pelos gestores.

No grupo de funcionários, as respostas, além de escritas em folha à parte, foram transcritas nas fichas, fixadas no mural e socializadas com os integrantes do grupo.

O quadro Anexo 2, indica os conhecimentos necessários ao gestor mas que precisam ser agregados pelos gestores da IDES/PROMENOR, a fim de dinamizar e melhorar a qualidade do seu trabalho gerencial.

Quanto aos conhecimentos a serem agregados pelos gestores, os pontos considerados de forma semelhante, tanto pelos gestores quanto pelos funcionários, como necessários à sua atuação, foram: captação de recursos, modelos e formas de gestão, as quais possibilitam adquirir ferramentas para melhor operacionalizar sua ação, atualização constante, além de administração do terceiro setor.

Os gestores acreditam que precisam agregar outros conhecimentos, quais sejam: ferramentas de marketing social, conhecimentos da conjuntura brasileira, legislação, sobre a organização (missão, problemas, dificuldades), bem como sobre as áreas em que incidem as ações da IDES/PROMENOR, como área social, da educação entre outras, sendo que, destes, alguns referem-se especificamente à diretoria, o que é compreensível dada à sua diversidade de formação, por ser voluntária e não presenciar tudo o que acontece no interior da entidade.

Os funcionários, por sua vez, acrescentaram: realidade da organização e dos programas e conhecimento de informática, ressaltando que a diretoria precisa estar mais sintonizada com a realidade operacional da organização.

Os participantes do estudo também indicaram os meios para adquirir os conhecimentos a serem agregados. Sugeriram: leitura, participação em seminários, cursos e eventos, navegar na Internet, estudar e buscar atingir os objetivos, discussões, melhorar o conhecimento junto aos técnicos, fornecer um maior número de informações dada a variedade de programas da IDES, visitas in loco aos programas, reuniões com os funcionários, cursos de gestores. De acordo com o seu entendimento, isto ajudaria a agregar os conhecimentos acima mencionados.

Neste sentido, faz-se necessário à instituição prever em seu orçamento uma quantia de recursos para investir nos gestores (diretoria e coordenadores) visando qualificar e atualizar a equipe responsável pelo gerenciamento. Viabilizar a implantação de um centro de estudos, como uma forma de incentivar o estudo e a socialização do conhecimento no interior da instituição contribuiria também para a formação dos gestores e dos funcionários, bem como, para a socialização do saber.

Nonaka e colaboradores (2001) sugerem que as organizações invistam em processos de formação que enfatizem o conhecimento emocional e a interação social, considerando que as habilidades humanas que impulsionam a construção do conhecimento estão diretamente vinculadas aos relacionamentos e à constituição de comunidades ou equipes.

Como apontado no capítulo 2, o aperfeiçoamento contínuo, a aprendizagem, o compartilhamento de informações possibilitam o sucesso organizacional e a sua continuidade. Conforme posicionamento de Nonaka e Takeuchi (1997), a organização não pode criar conhecimento por si mesma; pode dar um suporte para os indivíduos se desenvolverem e melhorar o contexto organizacional. Deve-se investir, portanto, nos recursos que produzem e processam o conhecimento.

Band (1997) propõe algumas etapas para desenvolver a organização que aprende e que podem ser associadas aos meios de obtenção de conhecimento, quais sejam: estimular um ambiente propenso ao aprendizado, reservando tempo para a reflexão e análise, liberar tempo dos funcionários para fins de aprendizado, romper as barreiras da organização para estimular o intercâmbio de idéias, organizar conferências, reuniões e formar equipes de projeto ou comissões, elaborar fóruns de aprendizado. A IDES/PROMENOR pode adotar algumas dessas sugestões e incrementar aquelas que já realiza, tais como, estimular para o aprendizado, liberar tempo para os funcionários estudarem, organizar e participar de encontros de formação, bem como, de seminários e cursos e a formação de comissões, a fim de se tornar organização de aprendizagem.

#### *5.3.2.4. Síntese dos Conhecimentos necessários aos Gestores da IDES/PROMENOR*

Após a exposição das opiniões, visualizadas por meio das fichas anexadas no mural, da junção de opiniões semelhantes e correlatas, tornou-se possível sintetizar os conhecimentos considerados necessários ao gestor. O quadro abaixo, representa a síntese dos conhecimentos que tanto os gestores quanto os funcionários consideram importantes.

VISÃO DOS GESTORES	VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS
1. Da especialidade do trabalho criança / adolescente;	Economia; financeiro; Adm.
2. Legislação, Políticas Sociais, ECA, LOAS	2. Assistência social
3. Área da Educação, Saúde Previdência e Assistência Social;	3. Legislação; estatuto
4. Missão, Instituição, finalidades, objetivos e Programas;	4. Psicologia
5. Aplicação e planejamento, gerenciamento, gestão, conhecimentos administrativos, orçamento e prestação de contas, projeto e cronogr.	5. Educação; pedagogia
6. Técnicos formação na área de atuação, graduação superior	6. Atualização Constante
7. Da área de atuação, funcional, setorial, do Programa	7. Área social;
8. Conjuntura, mudanças, leituras da realidade, cursos de capacitação;	8. Terceiro setor;
9. <i>Relações humanas</i>	9. Procedimentos;
10. Entendimento;	10. Clientela;
11. Ter experiência no que faz e de vida para interagir com sabedoria	11. Dificuldades;
12. Geral;	12. Objetivos;
13. O técnico: conhecimento profundo na área;	13. Metas
14. De todos os problemas e dificuldades;	14. Programas;
15. Do 3º Setor e o papel das ONGs	15. Pessoas; corpo funcional;
16. Das ferramentas que possibilitem melhor operacionalização;	16. Contabilidade; Advocacia
17. Qualidade de serviços	17. Cidadania;
18. Marketing	18. Missão;
19. Formas de captação de recursos	19. Visão sócio-cultural; Realidade.
20. Dos processos, procedimentos e atribuições relativos à sua tarefa.	20. Informática
	21. Captação de recursos
	24. Religião;

Figura 20: Síntese dos conhecimentos necessários aos gestores da IDES / PROMENOR.

Fonte: pesquisa da autora (2001)

Em muitos aspectos, gestores e funcionários posicionaram-se de forma semelhante, embora com termos diferenciados: conhecimento da área de atuação, a qual envolve criança e adolescente, legislação (ECA, LOAS e outras), assistência social, saúde, educação, psicologia, administração, educação, além de outros. Isto não significa que o gestor precise ser um especialista em cada área, contudo, necessita conhecer a sua área e saber onde ou com quem aprofundar os conhecimentos que possui e de que necessita. Na área social, estes múltiplos conhecimentos são necessários, porque nem sempre as organizações podem contar com equipes inter ou multidisciplinares, embora fosse o ideal.

Conhecimentos da realidade, da conjuntura, visão sócio-cultural, formas de captação de recursos, da organização como um todo (estatuto, objetivos, metas, programas, missão, clientela, dificuldades, orçamento, prestação de contas, administração do terceiro setor etc), também foram mencionados pelos dois grupos como indispensáveis ao gestor.

Na síntese dos gestores ainda surgiram: conhecimento de relações humanas, marketing social, qualidade dos serviços e conhecimentos advindos da experiência (tácitos). Os funcionários ressaltaram a atualização constante, a clientela, cidadania, o corpo funcional, modelos e formas de gestão.

Neste sentido, a síntese representa, de maneira geral, os conhecimentos considerados importantes para os gestores e funcionários. E, como verificou-se anteriormente, nem todos esses conhecimentos são de domínio dos gestores, o que reforça a necessidade de investimento em sua capacitação. Para Nisembaum (2000), o conhecimento (das estratégias, dos objetivos) e as competências (capacidades), são fundamentais para que se possa estabelecer o alinhamento do indivíduo com a organização, conjugados à vontade ou desejo de realizar dos indivíduos.

Quanto ao *marketing*, Costa (1992), citado no capítulo 3, considera que no terceiro setor o *marketing* contribui para comunicar adequadamente tudo o que está sendo feito ou se pretende fazer, o que contribui para dar visibilidade à organização. Portanto, é um conhecimento que facilita a divulgação da instituição e a obtenção de recursos, o que, na instituição pesquisada, pode ser melhor explorado.

Em seguida, serão evidenciados os conhecimentos considerados essenciais.

#### 5.3.2.5 Conhecimentos considerados essenciais aos Gestores da IDES/PROMENOR

Com o objetivo de identificar os conhecimentos essenciais ao gestor de uma organização sem fins lucrativos, os participantes do estudo foram convidados a escolher três alternativas, estabelecendo uma pontuação, por grau de importância, que variava de 01 a 03 pontos.

Após serem orientados sobre como proceder, os participantes do estudo consideraram como essenciais os conhecimentos a seguir apresentados.

<b>VISÃO DOS GESTORES</b>	<b>VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS</b>
4. Missão, instituição, finalidades, objetivos, programas.	27. Realidade
6. Formação na área de atuação; nível superior, cursos de capacitação, atualização	18. Missão
7. Da área de atuação, funcional, setorial, do que acontece no programa	6. Atualização constante
8. Da conjuntura, das mudanças, leitura da realidade, visão do contexto social,	5. Área da educação 11. Dificuldades
9. Relações humanas	1. Procedimentos 19. Visão sócio-cultural

Figura 21: Conhecimentos considerados imprescindíveis aos Gestores da IDES/PROMENOR. Fonte: pesquisa da autora (2001).

Sintetizando, os conhecimentos fundamentais para os gestores da IDES/PROMENOR incluem: o conhecimento interno da organização, ou seja, sua missão, finalidades, objetivos, programas, da realidade e da conjuntura brasileira o que permite a aquisição de uma visão sócio-cultural, formação técnica na área de atuação associada à atualização permanente, via cursos de capacitação, sendo que, para assumir a posição de gestor, é necessário possuir nível superior, a fim de adotar procedimentos teórico-práticos condizentes com a realidade e que atendam aos interesses da clientela, bem como da organização. Neste caso, são necessários conhecimentos específicos e gerais, e sobretudo de relações humanas, uma vez que, na organização, trabalha-se com pessoas e na formação de sujeitos considerados em desenvolvimento. O “produto” da instituição, portanto, é o ser humano, daí a necessidade da organização preparar e selecionar gestores qualificados para ajudar a formar pessoas.

Como foi abordado no capítulo 2, de acordo com Green (1999), o conhecimento técnico e habilidades no trabalho deveriam suportar as competências essenciais e as capacidades de uma organização, uma vez que os indivíduos utilizam seu conhecimento e suas habilidades para dar conta de suas responsabilidades.

### ***5.3.3 Habilidades dos Gestores : Visão dos Gestores e Funcionários***

As habilidades referem-se a capacidades, técnicas, talentos; é a capacidade de colocar em prática, implantar, aplicar o conhecimento aprendido, é o saber fazer. Na seqüência, mostrar-se-á as conclusões que os gestores e funcionários chegaram sobre as habilidades.

#### ***5.3.3.1 Habilidades que os gestores devem possuir e possuem***

Os mesmos procedimentos adotados com a categoria conhecimento, junto aos grupos focais, foram repetidos para identificar as habilidades. Salienta-se a participação dos grupos, bem como, a atuação da moderadora no sentido de não interferir na opinião dos participantes e /ou conduzir o debate de forma diretiva ou impositiva.

O quadro Anexo 2, indica as habilidades que os gestores da IDES/PROMENOR devem possuir e possuem, segundo a visão dos integrantes do estudo.

Funcionários e gestores concordam nos seguintes aspectos quanto as habilidades que os gestores **devem possuir**: liderança, organização do trabalho, criatividade, saber trabalhar em equipe, comunicação, relacionamento e interação. Os gestores citaram habilidades de negociação, objetividade, estabelecimento de prioridades, experiência; empatia; manejo de conflitos; solução de problemas; empreender; compreender; tecer críticas; tolerar; encorajar; implementar ações; saber cobrar; ousadia; dinamismo; avaliar; estabelecer parcerias e captar recursos. Pelo que se pode observar, os gestores elencaram alguns aspectos que estão mais voltados a atitudes do que habilidades como: ousadia, dinamismo, tolerância, encorajamento.

Os funcionários consideram que os gestores deveriam possuir ainda as seguintes habilidades: versatilidade, reciprocidade, procedimento democrático.

Quanto às habilidades que os gestores **possuem**, funcionários e gestores reconhecem as seguintes: organização, saber trabalhar em equipe, habilidade de comunicação. Os gestores pesquisados acreditam que possuem ainda as seguintes habilidades: objetividade, experiência, manejo de conflitos, solução de problemas, compreensão, críticas construtivas, captação de recursos, percepção e outros aspectos que os funcionários não identificaram. Estes, percebem outros aspectos como: precipitação, comprometimento, disponibilidade, eficiência e profissionalismo. Neste item, também observa-se a dificuldade do grupo de funcionários em distinguir certos componentes mais voltados a habilidades do que às atitudes, embora a distinção entre ambos tenha sido explicitada no início do encontro e no seu decorrer.

### *5.3.3.2 Habilidades Indispensáveis aos Gestores da IDES/PROMENOR*

Quanto a identificação das habilidades adotou-se o mesmo procedimento mencionado no item 5.3.2.2. Apresenta-se a relação das habilidades, seguida das escolhas feitas pelos participantes do estudo e a competente justificativa.

HABILIDADES INDISPENSÁVEIS
1.Saber onde encontrar informações necessárias para executar seu trabalho
2.Ser capaz de resolver rapidamente problemas e dúvidas dos usuários e funcionários
3. Ser capaz de agilizar a tomada de decisões
4.Saber argumentar e negociar de forma convincente sobre situações de trabalho.
5. Saber fazer gerenciamento de recursos humanos
6. Ser capaz de estruturar novos serviços para atender às necessidades dos usuários
7. Ser capaz de estimular e promover o trabalho em equipe
8. Ser capaz de manter relações interpessoais e inter organizacionais
9. Ser capaz de estabelecer parcerias
10.Comunicar-se de forma clara e objetiva com usuários, colaboradores e diretoria, de forma que os envolvidos entendam.
11. Identificar oportunidades de mudanças e inovação
12.Saber fazer uso da tecnologia e de meios eletrônicos
13. Ser capaz de solucionar problemas inéditos
14. Ser capaz de facilitar a abertura para mudanças
15. Ser capaz de desenvolver e implantar estratégias coerentes para a organização e para os projetos
16. Identificar e focalizar seus concorrentes
17. Implantar permanentes processos de avaliação de desempenho
18. Saber estabelecer prioridades e metas
19. Ser capaz de descentralizar atividades, oportunizando a autonomia
20. Ser capaz de manter foco no resultado
21. Identificar necessidade de treinamento e capacitação da sua equipe

Figura 22: Habilidades Indispensáveis aos Gestores da IDES/PROMENOR.

Fonte: Revisão de literatura

Para facilitar a visualização das escolhas feitas pelos participantes do estudo, apresenta-se, a seguir, os itens escolhidos, seguidos de sua justificativa. Salienta-se que o item 15 foi dispensado pelos gestores, o item 16 desconsiderado tanto pelos gestores quanto pelos funcionários e os demais itens foram considerados fundamentais pelos dois grupos.

A seguir, transcreve-se as justificativas apontadas pelos participantes do estudo, enfatizando inicialmente as que apresentaram um maior número de escolha.

### **1. Saber encontrar informações necessárias para executar seu trabalho**

"É importante o gestor ter conhecimento onde ele pode encontrar as informações para o andamento e/ou enriquecimento do seu trabalho"(Gestor)

"Para viabilizar a atuação" (Gestor)

"A informação é imprescindível para a execução de qualquer trabalho"(Gestor)

"Se não tenho as informações não posso responder adequadamente ao meu trabalho"(Gestor)

"É o primeiro passo para conseguir trabalhar" (Funcionário)

"Necessidade de estar sempre à frente para um melhor desempenho profissional"(Funcionário)

"Ser curioso, buscar sempre"(Funcionário)

"Esse conhecimento é preciso para que o gestor possa desempenhar seu trabalho com mais facilidade"(Funcionário)

"Para ter qualidade"(Funcionário)

Os depoimentos dos gestores e funcionários indicam que o gestor possui domínio do processo quando sabe encontrar as informações necessárias para executar e direcionar seu trabalho.

### **3. Ser capaz de agilizar a tomada de decisão**

"Historicamente a instituição é morosa. Há que se desencadear agilidade no processo de tomada de decisão"(Gestor)

"Saber trabalhar com urgências sem perder de vista os resultados"(Gestor)

"Ter agilidade e determinação"(Gestor)

"Dão urgência ao trabalho"(Gestor)

"Dá credibilidade à instituição"(Gestor)

"É de vital importância para o andamento do processo de trabalho"(Funcionário)

"Para que os projetos e programas tenham resultados"(Funcionário)

"O gestor é quem deve dar o ponta pé inicial"(Funcionário)

"Se não for capaz, não terá condições de ficar à frente de uma organização e ter uma missão"(Funcionário)

"A agilidade facilita o estabelecimento de parcerias que por sua vez mantém relações interpessoais e interorganizacionais que facilitam as mudanças bem como a inovação"(Funcionário)

"Decisões positivas dentro do time em que interage"(Funcionário)

A ênfase das justificativas apresentadas neste item, indicam uma relação entre o fluxo de decisões e as ações imediatas, apontando que quanto mais rápido o processo decisório, maior o alcance de resultados. McLagan e Nel (2000) colocam que deve-se ter um certo cuidado ao tomar decisões, especialmente quando são decisões participativas, a fim de não se correr o risco de serem precipitadas. O processo decisório lento e cheio de conflito pode ser implementado em menos tempo do que uma decisão autocrática rápida.

### **7. Ser capaz de estimular e promover o trabalho em equipe**

"Equipe motivada, rendimento e produção certa"(Gestor)

"trabalhar em equipe é importante para o sucesso de qualquer empreendimento"(Gestor)

"Dá espírito de cooperação e comunidade"(Gestor)

"Para que haja comprometimento"(funcionário)

"Só o trabalho em equipe cresce"(Funcionário)

"Como motivação para o trabalho"(Funcionário)

"Em uma instituição como a nossa, estabelecer comunicação e interagir, dividindo tarefas e responsabilidades é primordial"(Funcionário)

Dos depoimentos, pode-se inferir que o trabalho em equipe é entendido como uma ação conjunta, em que o individualismo é substituído pela cooperação e pela troca. Para McLagan e Nel (2000), os processos decisórios contínuos das equipes de trabalho essenciais são, na maioria das vezes, consensuais e cooperativos.

### **8. Ser capaz de manter relações interpessoais e inter organizacionais**

"Importante para empreitadas com sucesso"(Gestor)

"É importante para a elevação da instituição"(Funcionário)

"As relações com outros segmentos é importante para crescimento do trabalho"(Funcionário)

"Quem sabe esta é a mais necessária, pois para fazer um bom trabalho é preciso ter um bom relacionamento com os componentes da equipe"(Funcionário)

"Desta maneira abre-se novas oportunidades para a organização"(Funcionário)

"Fazer a política de boa vizinhança"(Funcionário)

Os depoimentos indicam a correlação existente entre o trabalho realizado pela organização e pelos indivíduos com outras pessoas e organizações, no estabelecimento de parcerias, as quais possibilitam uma macro visão da instituição. A parceria também pode ocorrer internamente entre os programas e setores da própria entidade e, para tanto, as relações interpessoais e os processos de comunicação são fundamentais.

### **9. Ser capaz de estabelecer parcerias**

"Parcerias estabelecidas significa avançar e crescer"(Gestor)

"Importante principalmente no terceiro setor"(Gestor)

"Co- responsabilidade e estabelecer e negociar objetivos a curto, médio e longo prazo"  
(Funcionário)

"É preciso pois visa sustentabilidade e proporciona uma maior exposição do trabalho da instituição"(Funcionário)

"Desta maneira, abre-se novas oportunidades para a organização"(Funcionário)

"Para ter bons contatos e ampliar a rede de conhecimento"(Funcionário)

Nesses depoimentos pode-se depreender a necessidade do estabelecimento de redes para que o trabalho possa fluir com mais facilidade. As redes são uma forma de parceria cujos limites geográficos ou físicos são mais amplos. Têm a função de coordenar e expandir intercâmbios, com o objetivo de divulgar as metodologias e propostas de intervenção em realidades semelhantes. Os laços entre os participantes da rede não se revelam tão estreitos como nas parcerias, pelo fato de que as parcerias constroem-se para o enfrentamento de um problema objetivo e as redes estruturam-se em torno de temáticas específicas (CURY, 1978).

A rede é um processo democrático de tomada de decisões e de implementação de ações, fundado no compartilhamento de valores e de propostas, em que a negociação é indispensável.

#### **10. Comunicar-se de forma clara e objetiva com usuários colaboradores e diretoria, de forma que os envolvidos entendam**

"Facilitando e minimizando dificuldades"(Gestor)

"Realização adequada do trabalho"(Gestor)

"Todos bem informados entendem a missão"(Funcionário)

"Transparência, resultado de um bom trabalho"(Funcionário)

"O gestor precisa dominar esta habilidade para que seus objetivos e metas sejam alcançados"(Funcionário)

Pelo que se pode deduzir dos depoimentos, o processo de comunicação implica, além de informar o que se pretende, em relacionar a missão da instituição, seus objetivos e a obtenção de resultados. O que se pressupõe é que a missão, os objetivos, as normas, etc., devem ser informadas e esclarecidas até serem compreendidas. Para tanto, pode-se utilizar de recursos eletrônicos e tecnológicos os quais permitem diferentes formas de comunicar a diferentes usuários.

A habilidade de comunicação oferece um dos melhores argumentos para demonstrar que certas características dos gestores podem ser desenvolvidas. A comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus colaboradores (MAXIMIANO, 2000).

## **12. Saber fazer uso da tecnologia e de meios eletrônicos**

"Utilizar os recursos tecnológicos que são imprescindíveis na realização das tarefas institucionais"(Gestor)

"É importante que o gestor esteja atualizado e possibilite também para sua equipe"(Gestor)

"Visando qualidade"(Gestor)

"O próprio dia-a-dia nos obriga a estes usos"(Funcionário)

"Estar atualizado, para não depender de terceiros para tarefas "simples"; não esperar"(Funcionário)

"Praticidade e tempo"(Funcionário)

A tecnologia pode facilitar muito o processo comunicativo e interativo pelo que se infere dos depoimentos, otimizando o tempo e as atividades. Para isso, é preciso manter uma formação continuada, tendo em vista que os recursos tecnológicos evoluem diariamente, "obrigando" como disse um dos participantes do estudo, a conhecê-los e utilizá-los, como uma forma de facilitar o trabalho, sem depender de terceiros, ou seja, daquela pessoa que sabe manusear os equipamentos. Neste sentido, a instituição também precisa definir que recursos tecnológicos, que sistemas e que programas necessita e como preparar seus funcionários e gestores para usá-los.

## **18. Saber estabelecer prioridades e metas**

"Diante das múltiplas tarefas da organização, torna-se necessário estabelecer prioridades e metas"(Gestor)

"Focando a atenção naquilo que é mais importante"(Gestor)

"Para centralizar as atenções no cumprimento dos objetivos"(Gestor)

"Se não estabeleço metas e prioridades o trabalho anda sem rumo e pode não chegar a lugar nenhum"(Gestor)

"Para concretizar o que é mais importante para a organização"(Gestor)

"Prioridades e metas fazem parte de um bom planejamento; sem planejamento não se sabe para onde ir, e onde chegar"(Gestor)

"Determinando as prioridades e as metas se tornam mais fáceis de serem alcançadas"(Funcionário)

"É necessário para poder atingir os resultados"(Funcionário)

"Definir o que é essencial e importante, faz parte"(Funcionário)

"É muito necessário, porque todo trabalho tem que ter meta e direção"(Funcionário)

"Para um trabalho se concretizar (sair do papel) você precisa ter uma meta clara, elegendo prioridades" (Funcionário)

Os depoimentos foram abrangentes e permitiram deduzir que o estabelecimento de metas e prioridades faz parte do planejamento e do direcionamento das ações. Salientaram o cuidado que o gestor precisa ter ao estabelecer o que é prioritário e o que é importante. Deduz-se pelas justificativas que o estabelecimento de prioridades já se constitui num indicativo da importância que a atividade tem.

### **19.Ser capaz de descentralizar atividades, oportunizando a autonomia**

"Para facilitar a execução"(Gestor)

"O centralizador é incapaz de realizar boa gestão"(Gestor)

"Facilidade no andamento do trabalho na ausência do gestor"(Funcionário)

"A descentralização faz com que se tenha resultados mais rápidos e menos burocracia, fator que muitas vezes prejudica o bom funcionamento de uma unidade. A autonomia deve ser sempre buscada, caso contrário sua sobrevivência se torna impossível"(Funcionário)

"A descentralização das atividades busca sempre atingir os objetivos sem fugir da missão"(Funcionário)

"Dividir funções"(Funcionário)

Os depoimentos indicam o quanto a descentralização e a autonomia facilitam os processos de trabalho, especialmente, na ausência do gestor. Descentralizar não significa que o controle deixou de existir, ou mesmo, que não exista mais hierarquia, estes continuarão existindo. Pelo contrário, o controle é uma característica muito importante da organização participativa, mas o controle no contexto participativo não limita o poder e as informações a um número limitado de pessoas. O controle é o equilíbrio entre estabilidade e mudança

permitindo que a organização atue e mantenha-se firme (MALAGAN e NEL, 2000). Deste modo, a autonomia e a descentralização são viáveis, porque os envolvidos além de participarem do processo estão comprometidos com ele. Os autores ainda acrescentam que “nessa nova era, cada membro da equipe, sabendo que o controle mais poderoso é o que vem de dentro, também deve tornar-se um gerente qualificado de si mesmo”.

A descentralização faz com que as ações sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização, oportunizando uma melhor utilização dos recursos humanos proporcionando um considerável aumento da eficiência.

### **21. Identificar necessidade de treinamento e capacitação da sua equipe**

"Necessidade constante de capacitação dos recursos humanos, frente às mudanças rápidas que estamos vivendo nestas últimas décadas. Atualização e capacitação devem fazer parte do dia-a-dia"(Gestor)

"A equipe tem que estar bem preparada para enfrentar desafios. Neste sentido, o gestor tem que avaliar a necessidade para não prejudicar o processo de trabalho"(Gestor)

"Para apresentar um trabalho de qualidade"(Gestor)

"Uma equipe com uma boa qualificação leva a melhores resultados"(Funcionário)

"Equipe atualizada, significa delegar funções, baseada em conhecimentos que proporcionou e pode cobrar"(Funcionário)

"Capacitação é crescimento"(Funcionário)

Os depoimentos apontam para o investimento em processos de capacitação e de aprendizagem contínua, pressupondo-se pelas justificativas apresentadas que o gestor é quem deve avaliar a necessidade. Por outro lado, este posicionamento pode indicar a omissão dos funcionários em explicitar em que áreas necessitam ampliar sua capacitação, ou seja, se são no âmbito específico ou geral.

A formação continuada pode envolver funcionários, gestores, parceiros, voluntários, ou seja, o conjunto de atores que interagem na e com a organização. Pode-se também aprender com quem se interage e isto possibilita o aprender a aprender. Contudo, há que se salientar, que somente treinamentos não são suficientes para o aprendizado contínuo, este implica num investimento de tempo e de vontade individual, o que depende de cada um.

Como se pode verificar, o gestor de uma organização social precisa ser hábil em muitos quesitos e, para os gestores e funcionários que integraram este estudo, dentre as habilidades mais citadas estão: saber encontrar as informações necessárias quando o gestor

não as possui. Esta escolha, confirma o que foi citado no item do conhecimento, ou seja, não é necessário dispor de todas as informações mas é importante ter a habilidade para saber onde buscá-las, criando a possibilidade de transformá-las em conhecimento. Ainda, segundo o grupo de gestores e funcionários, ser capaz de agilizar a tomada de decisão é condição fundamental num contexto dinâmico, instável e imprevisível como o vivido atualmente. Estimular o trabalho em equipe, a cooperação, a solicitude são habilidades essenciais, bem como, manter relações interpessoais e inter organizacionais, parcerias. No contexto atual das organizações, ninguém pode mais trabalhar sozinho, em equipe socializa-se e divide-se tanto o sucesso quanto o fracasso, as idéias são completadas e o resultado final é o comprometimento com a proposta construída pelo grupo.

Na IDES/PROMENOR, os dados indicam parte das habilidades possuídas pelos gestores, como o trabalho em equipe, o estabelecimento de relações pessoais, entre outros, mas, salientaram a morosidade do processo decisório existente na instituição e que necessita ser revisto pelos gestores, em especial, pela diretoria. Este fato ocorre em função das reuniões de diretoria serem quinzenais, com assuntos diversificados. Devido à heterogeneidade de formação e modelos mentais dos diretores, os posicionamentos são divergentes, havendo dificuldade de chegar-se ao consenso de forma mais ágil, o que retarda o andamento das ações. Como foi apontado na contextualização da instituição, este fato constitui-se num fator cultural, que necessita ser repensado. Talvez, a criação de um “Colegiado Decisório”, com reuniões semanais, constituído pelas áreas da diretoria que mais diretamente estão envolvidas com a dinâmica institucional, como o provedor, vice-provedor, diretor administrativo, diretora de assuntos assistenciais, diretora de comunicação social e com os representantes da assessoria e da coordenação técnica, seja uma alternativa.

Outra habilidade importante envolve a comunicação, de fácil entendimento, objetiva, direta e transparente, com usuários, colaboradores, funcionários, enfim, todas as pessoas envolvidas na organização. Saber utilizar a tecnologia facilita o andamento e a agilização no processo de trabalho, por isso, conhecimento em informática, no uso de equipamentos eletrônicos (fax, internet, scanner, computador, vídeo, data-show, entre outros) permite a otimização do tempo, melhor qualidade na execução do trabalho, aproveitamento do elemento humano e menor dependência de terceiros. São habilidades operacionais que dinamizam o processo todo.

Estabelecer prioridades e metas, buscar o seu alcance e saber planejar é fundamental. Dentre tantos imprevistos e emergências que aparecem no dia-a-dia das organizações, distinguir o que é importante do que é prioritário, escolher entre tantas necessidades e

dificuldades, exige muita habilidade do gestor, a fim de evitar fazer primeiro, o que poderia ser postergado. Na IDES/PROMENOR, os pesquisados comentaram, no decorrer da coleta de dados, que isto também ocorre, embora seja realizado planejamento operacional semestral, tendo como parâmetro ainda, o planejamento estratégico.

Descentralizar atividades, instigar a autonomia e identificar necessidades de capacitação da equipe, constituem-se em habilidades essenciais. Exige respeito à individualidade de cada um, confiança, respeito, reconhecimento de capacidades e sinergia da equipe. Quanto mais descentralizadas as ações, maior o foco na participação dos resultados, mais agilidade no processo de execução, possibilitando o vivenciar de novas experiências, maior envolvimento e comprometimento. Para tanto, a equipe precisa estar participando de treinamentos e recebendo capacitação permanentemente. Identificar pontos fortes e fracos na equipe e investir na melhoria contínua é fundamental.

Hábitos de trabalho, estilos de comunicação, liderança e trabalho em equipe são habilidades consideradas essenciais por Green (1999). Aponta ainda como habilidades de desempenho as relações interpessoais, que permitem a participação em trabalhos de equipe, a liderança, o gerenciamento de conflitos, a aceitabilidade das diferenças, requisitos também mencionados pelos grupos investigados.

Com menor índice de consideração, embora, não menos importantes, ficaram as seguintes habilidades:

2. Ser capaz de resolver rapidamente problemas e dúvidas dos usuários e funcionários.
4. Saber argumentar e negociar de forma convincente sobre situações de trabalho.
5. Saber fazer gerenciamento de recursos humanos.
6. Ser capaz de estruturar novos serviços para atender às necessidades dos usuários.
11. Identificar oportunidades de mudanças e inovação.
13. Ser capaz de solucionar problemas inéditos.
14. Ser capaz de facilitar abertura para mudanças.
15. Ser capaz de desenvolver e implantar estratégias coerentes para a organização e para os projetos.
17. Implantar processos de avaliação de desempenho permanentes.
20. Ser capaz de manter foco no resultado.

O item 16 não foi escolhido nem pelos gestores nem pelos funcionários. Não consideraram relevante identificar e focalizar os concorrentes, embora isto tenha sido feito no planejamento estratégico realizado no ano de 2000. Há que se considerar que nem todos os pesquisados participaram, mas os coordenadores e alguns funcionários estiveram presentes na

sua elaboração. O planejamento estratégico possibilita a identificação dos concorrentes quando trata do contexto externo, onde se identificam as oportunidades e ameaças (TENÓRIO, 2000).

Costa (1992) registra em seu livro sobre “Administração de Entidades Sem Fins Lucrativos”, que se deve conhecer a fundo as organizações, as características dos projetos e dos eventos considerados concorrentes. Drucker (1996) também reforça a necessidade das organizações sem fins lucrativos identificarem quem são seus concorrentes, de modo a conhecer riscos e oportunidades e a estabelecer linhas de ação que possibilitem à organização prevenir-se, adaptar-se às condições do contexto ou encontrar outras alternativas.

Pelas justificativas, pode-se perceber que a resolução rápida de problemas e dúvidas, a argumentação convincente e o gerenciamento de recursos humanos não são habilidades indispensáveis ao gestor, no parecer dos funcionários. Para esse grupo, ainda, a inovação e a mudança não são muito perceptíveis, na medida que desconsideraram os itens que se referem a isso como: estruturar novos serviços, identificar oportunidades de mudanças, solucionar problemas inéditos, facilitar a abertura para mudanças, desenvolver e implantar estratégias. A implantação de processos de avaliação de desempenho e a capacidade de manter foco nos resultados foram habilidades consideradas secundárias para os gestores da IDES/PROMENOR, que também julgam desnecessário identificar os concorrentes, habilidade que provavelmente seria imprescindível numa indústria ou empresa, e se faz necessária nas organizações do terceiro setor, como apontado por Drucker (1996) e Costa (1992).

### *5.3.3.3 Habilidades que os Gestores da IDES/PROMENOR precisam agregar*

Indagados sobre as habilidades que precisam ser agregadas pelos gestores da IDES/PROMENOR, com o objetivo de possibilitar maior dinamismo à sua prática profissional e ao gerenciamento dos processos em curso, gestores e funcionários posicionaram-se conforme mostra o Anexo 2.

Em relação às habilidades que os gestores precisam agregar, gestores e funcionários concordam em alguns pontos e discordam em outros. Para os dois grupos, os gestores da IDES/PROMENOR precisam ser mais hábeis nos processos de comunicação, na captação de diferentes formas de recursos, vislumbrar a sustentabilidade, e manter o foco nos resultados. O que se observa é que tanto a diretoria quanto os coordenadores indicam como aspectos a melhorar: estruturar novos serviços, liderança, facilitar a abertura para mudanças, estabelecer

metas e prioridades, gerenciar recursos humanos, ser mais empreendedores, descentralizar, ter mais criatividade e saber cobrar.

Este reconhecimento das habilidades a serem incorporadas pelos diretores e coordenadores indica novamente a necessidade da formação e do aprendizado contínuo, uma vez que ninguém inova sem a obtenção ou a criação de conhecimentos novos.

Salienta-se, aqui, a importância da comunicação, uma vez que ela está presente em todas as atividades da organização, permitindo a interação, a troca, o diálogo entre os seres humanos. É o requisito básico para transmitir, exprimir, registrar, traduzir uma mensagem, de maneira verbal ou não, para o conjunto de pessoas que integram a organização. No processo de comunicação, somos, ao mesmo tempo, locutor, ouvinte e interlocutor.

McLagan e Nel (2000) apontam as habilidades de comunicação integradora, considerando que a participação exige interação e esta requer dois tipos de comunicação: compreensiva e atenta e expressiva e influenciadora. Se as pessoas não tiverem habilidades de comunicação, a participação pode gerar conflitos, hostilidade, agressão, concordância aparente e compromissos inadequados. Tais habilidades podem ajudar a evitar que a organização caia numa dessas armadilhas.

Para os funcionários pesquisados, solucionar problemas, agilizar processos de tomada de decisão, parcerias, avaliação de desempenho, comprometimento da diretoria, satisfação da clientela, trabalho em equipe, transparência e percepção são habilidades a serem agregadas pelos gestores da IDES/PROMENOR.

Parte das habilidades consideradas secundárias anteriormente pelos pesquisados, constam como aquelas a serem adquiridas. Talvez isto explique a razão de terem ficado em segundo plano.

Estes mesmos pesquisados sugerem como meios para agregar tais habilidades: estabelecer relacionamentos que sirvam para aprimorar e ajudar, descansar mais, cuidar mais da saúde, mudar de trabalho, se necessário, maior reflexão, melhor planejamento diário, superar dificuldades pessoais.

Observa-se que tanto na dimensão do conhecimento quanto na das habilidades, os integrantes do estudo, em suas colocações, vão reforçando as atitudes necessárias, o que indica a presença constante de valores e princípios. Para McLagan e Nel (2000), os valores são os princípios e a ética que residem em todas as pessoas e que orientam suas escolhas e ações. Acrescentam, que os valores são muito mais poderosos para garantir um comportamento consistente do que os procedimentos, as regras, os conhecimentos. Talvez isto explique a incidência das atitudes nas outras duas dimensões citadas.

### 5.3.3.4 Síntese das Habilidades dos Gestores da IDES/PROMENOR

Por meio da técnica Metaplan foi possível visualizar também, no mural, a síntese conclusiva das habilidades elencadas nos grupos focais. Salienta-se que juntou-se as fichas que apresentavam significação semelhante, em conjunto e em conformidade com a opinião dos integrantes do estudo.

Apresenta-se a seguir, o quadro síntese das habilidades consideradas necessárias ao gestor da IDES/PROMENOR.

VISÃO DOS GESTORES	VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS
1. Compreender o outro; saber ouvir	1. Ser profissional
2. Manejo de conflitos e situações difíceis	2. organização; planejamento e estratégia orçamentária, visar sustentabilidade
3. Liderança; carisma	3. ser democrático, ouvir e respeitar críticas e sugestões
4. Saber cobrar, exercer autoridade com democracia	4. Reciprocidade, interação, trabalho em equipe, persuasão
5. Ter objetivos; respeitá-los e persegui-los; fazer acontecer; lutar para sanar dificuldades	5. Comprometimento
6. Percepção; ser capaz de, perceber o particular	6. Disponibilidade
7. Competência; capacidade para passar do teórico ao prático no dia-a-dia	7. Antecipação
8. Criticar construtivamente	8. Comunicação, relacionamento
9. Saber trabalhar em grupo, interação, relacionamento	9. Percepção
10. Comunicação	10. Metodologia, como lidar com o conhec.
11. Organização	11. Humano
12. Criatividade	12. Eficiência
13. Inovação, ousadia,	13. Foco nos resultados
14. Encorajamento, motivação	14. Parcerias
15. Solução de problemas	15. Avaliação de desempenho
16. Avaliar	16. Satisfação da clientela
17. Captação de recursos	
18. Respeitar a instituição como um todo	18. Capacitação
19. Negociação	
20. Saber conduzir o educando	
21. Tomada de decisão	19. Agilizar processo de tomada de decisão
22. Facilitar a abertura para mudanças	
23. Buscar seu auto-desenvolvimento	
24. Gerenciamento de RH	
25. Descentralizar atividades, autonomia	17. Descentralizar; autonomia
26. Metas e prioridades	
27. saber encontrar informações necessárias para executar seu trabalho	
28. Comprometimento com a missão	
29. Manter relações interpessoais e inter organizacionais	
30. Avaliação de desempenho	
31. Manter foco no resultado	

32. Fazer uso da tecnologia e de meios eletrônicos	
33. Ser capaz de resolver problemas e dúvidas dos usuários e funcionários	
34. Estruturar novos serviços para atender as necessidades dos usuários	
35. Identificar oportunidades de mudanças e inovação	
36. Identificar necessidade de treinamento e capacitação da equipe	
37. Ser capaz de estabelecer parcerias	

Figura 23: Síntese das Habilidades dos Gestores da IDES/PROMENOR.

Fonte: Pesquisa da autora (2001)

Gestores e funcionários integrantes do estudo, apontaram as seguintes habilidades de forma convergente: saber trabalhar em equipe, comunicação, relacionamento, percepção e descentralização, visando a autonomia. Os demais fatores, como visto no quadro anterior, evidenciam outras habilidades a serem incorporadas pelo gestor.

Green (1999) faz uma distinção entre habilidades baseadas em personalidade e as baseadas em comportamento, fazendo parte da primeira: ego forte, iniciativa e valores e, da segunda, lidar com situações, comprometimento com tarefas e integridade. Dessas habilidades, somente a de ego forte não foi citada pelos integrantes do estudo. Na IDES/PROMENOR, aparecem com mais frequência os valores, o comprometimento com a causa da organização e a integridade. Os dados apontados pelos pesquisados indicam que possuem ainda uma visão mais direcionada à dimensão operacional, do fazer; talvez o envolvimento maior dos funcionários no processo de gestão facilite a ampliação da visão para as competências do ser.

Senge (1999) ao se referir à maestria pessoal, contribui para dar suporte ao que foi citado acima. Conceitua maestria como a capacidade não apenas de produzir resultados, mas também de “dominar” os princípios que subjazem o modo de produzir resultados. Na maestria existe um senso de desenvoltura e jovialidade que tem origem na capacidade e na disposição para entender e trabalhar com as forças em volta da pessoa. Para o autor, ninguém pode aumentar a maestria pessoal de outrem, mas pode-se estabelecer condições que estimulem e apoiem pessoas que desejam aumentar a sua própria maestria pessoal, porque o aprendizado ocorre de forma duradoura quando animado pelo interesse e curiosidade das pessoas. Os treinamentos podem auxiliar, mas sem compromisso, com o tempo, os treinados deixam de usar as novas habilidades. Agora, se o treinamento estiver relacionado com a visão da própria pessoa, ela fará o possível para manter esse aprendizado vivo.

Para Senge (1999), a prática central da maestria pessoal envolve aprender a manter tanto uma visão pessoal quanto um quadro claro da realidade presente diante de nós. A

maestria ensina a não se esquivar de ver o mundo como ele é, mesmo que cause desconforto. Observar atenta e objetivamente a realidade presente constitui-se numa das tarefas mais difíceis dessa disciplina. Finalmente, a maestria ensina a escolher os resultados e ações que serão incorporadas ao destino. O autor recomenda que o gerente adote a postura orientadora de um treinador, na medida em que procura extrair do jogador o máximo de esforços, entendimento e desejo intrínseco de realizar alguma coisa.

Quanto aos investimentos, o referido autor recomenda que as organizações invistam tempo, energia e dinheiro, bem além do que a maioria dos gestores hoje considera apropriado. A maestria pessoal implica em investir o que for necessário para criar um ambiente que ajude os empregados se tornarem colaboradores de alta qualidade. Deve-se colocar de lado a premissa de que as pessoas são motivadas principalmente por dinheiro, reconhecimento e medo. Deve-se entender, que no clima correto, as pessoas contribuem e assumem compromissos porque querem aprender, fazer um bom trabalho pelo seu valor intrínseco e serem reconhecidas como pessoas.

#### 5.3.3.5 Habilidades consideradas essenciais aos Gestores da IDES/PROMENOR

Os gestores e funcionários pesquisados elegeram, individualmente, as habilidades consideradas essenciais aos gestores da organização, conforme procedimento metodológico apresentado no item 5.4.2.5 e elencadas a seguir.

<b>ESCOLHA DOS GESTORES</b>	<b>ESCOLHA DOS FUNCIONÁRIOS</b>
13. Iniciativa, autonomia	13. foco nos resultados
9. Saber trabalhar em equipe, interação	1. Ser profissional
3. Liderança, carisma	4. Reciprocidade, interação, trabalho em equipe, persuasão
	5. comprometimento
	1. Planejar estrategicamente, visar sustentabilidade
	1. Humano
	2. Eficiência
	17. Descentralizar, autonomia
	19. Agilizar processo decisão

Figura 24: Habilidades consideradas inprevisíveis aos Gestores da IDES/PROMENOR.  
Fonte: Pesquisa da autora (2001)

Gestores e funcionários elegeram as seguintes habilidades como essenciais: saber trabalhar em equipe, liderança, iniciativa, autonomia, foco nos resultados, ser profissional, comprometimento, planejar estrategicamente, considerar o humano, eficiência, descentralizar com autonomia e agilizar o processo decisório.

Para Fernandes (2001) a qualidade da liderança no século XXI traduz-se na qualidade da ação gerencial com as pessoas. Para obter resultados, a “reza” e a boa vontade são insuficientes, é necessário, desenvolver um sistema de liderança centrado em aspectos comportamentais (forma pela qual são tratadas as questões de relacionamento humano na condução do trabalho) e organizacionais (como a estrutura e os processos organizacionais harmonizam esses interesses com os demais, envolvendo clientes, parcerias). Portanto, não há liderança sem direção, nem direção sem liderança, sendo que o principal requisito da liderança é desenvolver potenciais em todos os segmentos de atuação para obter resultados por meio de pessoas. Geralmente, os líderes têm paixão pelo que fazem. Espera-se visualizar a humildade de aprender a energizar a equipe de forma que o trabalho passe a ser uma causa interessante.

Quanto ao clima e comprometimento, as ações e práticas de gestão devem contribuir para um clima organizacional onde cada indivíduo esteja comprometido e identificado com os valores da organização e que essa adesão possa evidenciar o seu crescimento pessoal e profissional (FERNANDES, 2001).

Nonaka e seus colaboradores (2001) constataram em seus estudos fortes indícios de que o clima organizacional que fomenta a confiança, a solidariedade e as redes pessoais entre os empregados é uma das condições mais importantes para a difusão eficaz do conhecimento técnico e administrativo, o que, neste estudo, se configurou nas habilidades elencadas pelos gestores e funcionários.

Agilizar o processo decisório é fundamental, uma vez que uma decisão adiada ou a demora em resolver os problemas podem colocar em dificuldades outros setores da organização (FERNANDES, 2001). Por outro lado, MaLagan e Nel (2000) enfatizam que uma decisão é mais do que simplesmente tomar uma decisão. Seu ciclo completo tem, no mínimo, quatro elementos fundamentais: a coleta de dados, a ponderação, a tomada de decisão e a implementação. Apoiando-se em estudos de Vroom e Yetton (apud MCLAGAN e NEL, 2000) apontam quatro maneiras de se tomar uma decisão: de forma independente, consultiva, por consenso e através de delegação. Acreditam que o processo decisório participativo lento e cheio de conflitos pode, em algumas vezes, ser implementado em menos tempo do que uma decisão autocrática rápida. A seu ver, uma das melhores maneiras de

desenvolver a capacidade da organização para a participação é envolvendo as pessoas de forma consultiva, consensual e delegativa nas decisões.

A capacidade de persuasão, de convencimento, com argumentação clara e segura aumenta as chances de interferir positivamente na organização e estimular a implantação de soluções criativas (FERNANDES, 2001).

### ***5.3.4 Visão dos gestores e Funcionários sobre as Atitudes dos Gestores***

As atitudes envolvem valores, princípios, pontos de vista, opiniões, percepções; estão relacionadas ao comportamento. Fazem parte das características adquiridas por meio de diversas formas de aprendizagem. Embora sejam estáveis, é possível alterá-las, o que depende da mudança de crenças e sentimentos a respeito dos estímulos. As atitudes podem ser proativas (impulsionam as mudanças, antecipação de novas situações) ou reativas (preservam a estabilidade, espírito conservador).

A seguir apresenta-se o quadro da visão dos gestores e dos funcionários participantes do estudo, sobre as atitudes dos gestores.

#### ***5.3.4.1 Atitudes que os gestores devem possuir e possuem***

Dando continuidade ao estudo e, seguindo os procedimentos metodológicos adotados na categoria conhecimento e habilidades, objetiva-se também identificar as atitudes dos gestores de organizações do terceiro setor.

Gestores e funcionários participantes do estudo, indicaram as atitudes que, na sua opinião os gestores da IDES/PROMENOR possuem e devem possuir, conforme técnica Metaplan (Anexo 2).

Os gestores e funcionários pesquisados manifestaram-se de forma semelhante nas seguintes atitudes que os gestores devem possuir e possuem: humildade, agilidade, coerência, justiça, saber ouvir, responsabilidade, flexibilidade, ética, tolerância e controle emocional, empatia, integridade e liderança. Destes pontos, segundo os pesquisados, falta à diretoria, agilidade e empatia.

Os gestores apontaram outras atitudes que eles devem possuir, quais sejam: entendimento, atenção, postura, princípios, respeito, autenticidade, determinação, interação, discernimento, bom senso, bom humor, firmeza.

Destas atitudes, os gestores consideram que possuem: determinação, respeito, bom senso, bom humor, e acrescentaram: discricção, otimismo, amor, equilíbrio, aceitação, dedicação, disponibilidade, praticidade e autonomia.

Quanto aos funcionários, os gestores devem possuir, além das já citadas, as seguintes atitudes: ousadia, inovação, busca pelo aprendizado (aprender a aprender), prazer, criticidade, solidariedade. Consideram ainda que tanto os coordenadores quanto a diretoria são persistentes.

Nonaka e colaboradores (2001) afirmam que a criação do conhecimento exige muito dos relacionamentos na organização. Para compartilhar o conhecimento pessoal, devem confiar em que os outros estejam dispostos a ouvir e a reagir às suas idéias. Os relacionamentos construtivos e prestimosos, a ênfase na cooperação criam condições para o contexto capacitante e solícito. A solicitude na criação do conhecimento engloba 05 dimensões, também citadas pelos participantes do estudo: confiança mútua, empatia ativa, acesso à ajuda, coragem e leniência no julgamento, conceituadas anteriormente.

#### 5.3.4.2 Atitudes indispensáveis aos Gestores da IDES/PROMENOR

Prosseguindo na apresentação dos dados e seguindo os procedimentos mencionados anteriormente nas categorias conhecimento e habilidades, apresenta-se a relação com sugestões de possíveis atitudes, seguida das escolhas dos participantes do estudo e suas justificativas. Salienta-se que a maioria dos itens aqui constantes já haviam sido mencionados anteriormente pelos participantes da pesquisa.

ATITUDES INDISPENSÁVEIS
1.Ser ágil, criativo, flexível, inovador
2.Manifestar interesse em aprender continuamente
3.Demonstrar determinação, iniciativa e persistência
4.Demonstrar ser proativo
5. Demonstrar disposição para operacionalizar alterações organizacionais
6. Demonstrar satisfação e interesse em atender usuários, colaboradores, clientes
7. Ser ético, organizado e demonstrar postura profissional
8. Manifestar controle emocional
9. Valorizar o ser humano
10. Ser confiável, honesto, sincero, transparente
11. Demonstrar capacidade de cooperação, facilidade para estabelecer relações e trabalhar em equipe
12. Manifestar visão sistêmica e holística
13. Demonstrar elevada produtividade
14. Demonstrar educação e cortesia para com clientes, colegas, etc.
15. Demonstrar possuir senso crítico
16. Buscar seu auto-desenvolvimento, investindo em si mesmo

17. Reconhecer a importância da melhoria contínua
18. Demonstrar comprometimento com a missão da organização

Figura 25: Atitudes indispensáveis aos Gestores da IDES/PROMENOR.

Fonte: Revisão de literatura

Os gestores pesquisados não escolheram os itens 13 e 15, ao passo que funcionários não escolheram o item 12.

Salienta-se que, na dimensão do conhecimento, os funcionários também não apresentaram consistência quanto à visão sistêmica; predominou nos seus posicionamentos o conhecimento da conjuntura econômica, política e da realidade, o que não se constitui num indicativo de entendimento sistêmico e holístico.

Quanto às justificativas, os participantes explicitaram-nas com menor frequência, sendo que será registrado o posicionamento de quem se manifestou.

A seguir, enfatiza-se inicialmente os itens que obtiveram maior índice de justificativas, deixando os demais para o final.

### **1. Ser ágil, flexível, inovador.**

"Inovar é a grande meta a ser atingida para alcance de resultados" (Gestor)

"Ter espírito empreendedor, ser flexível, ágil e criativo são atitudes indispensáveis para um gestor na atualidade. Acredito que fazem parte da competência" (Gestor)

"Fazer acontecer" (Gestor)

"São atitudes cada vez mais exigidas dentro de um mercado competitivo que não dispõe de muito tempo, e constantemente precisa se adaptar a novas realidades, situações, no sentido de buscar novas idéias e soluções" (Funcionário)

"Deve estar aberto a todos os tipos de conhecimento, para peneirá-los e saber o que o grupo pede" (Funcionários)

"Para se alcançar resultados" (Funcionário)

"Para que os trabalhos feitos pela Entidade possam fluir" (Funcionário)

Os depoimentos apresentados pelos participantes do estudo indicam que ser ágil, flexível e inovador exige atitudes de acordo com a organização, num contexto de mercado. Estas são características que os empreendedores possuem.

### **2. Manifestar interesse em aprender continuamente**

"Aprender continuamente: não se está pronto e acabado, todos os dias há fatos, acontecimentos, assuntos, conhecimentos a serem aprendidos"(Gestor)

"Manter-se atualizado na sua área de atuação significa a possibilidade de se manter de forma competitiva no mercado de trabalho"(Gestor)

"Necessidade de atualização constante"(Gestor)

"Para se atualizar"(Gestor)

"Estudar, aprender sempre, buscar a verdade"(Gestor)

"As idéias devem ser atualizadas"(Funcionário)

"Para que se possa alcançar a evolução"(Funcionário)

"Nunca se sabe o bastante; conhecimento nunca é demais"(Funcionário)

As justificativas apresentadas corroboram com indicativos feitos anteriormente na dimensão do conhecimento. As afirmações feitas pelos pesquisados indicam que o interesse em aprender continuamente tornou-se uma obrigação, frente às mudanças operacionalizadas no mundo do trabalho, em grande parte provocadas pela revolução tecnológica. Consideram também que é uma forma de manter-se competitivos. Por outro lado, os diferentes aprendem com os diferentes e, no processo de descentralização, há possibilidade de aprender e se aprende quando se tem a compreensão da insuficiência do saber. A atitude de humildade frente ao saber, deveria provocar a sua busca constante. Além disso, considera-se que a organização também se constitui num locus possível de aprendizagem.

### **3. Demonstrar determinação, iniciativa e persistência**

"Quem tem essas qualidades consegue atingir seus objetivos. Destaco sobretudo a persistência, pois quem persevera em seus propósitos acaba vencendo"(Gestor)

"O bom gestor não desiste nunca"(Gestor)

"Não acomodar-se e aceitar tudo o que lhe vem"(Funcionário)

A ênfase dos depoimentos indica que a persistência, a determinação recaem sobre as crenças, uma vez que persiste aquele que acredita na causa, no serviço, enfim, no propósito em pauta. Por outro lado, a desistência de um procedimento, não significa a falta de persistência. Pode ser reinterpretada como novas alternativas de agir. Neste sentido, o desaprender e a mudança de estratégia devem ser considerados como fatores positivos.

#### **4. Demonstrar ser proativo**

"Ser proativo é qualidade fundamental para avançar no processo de gestão"(Gestor)

"Aberto para novas possibilidades e avanços"(Gestor)

"Estar sempre disposto, ser ágil"(Funcionário)

"Agir positivamente, antecipar-se"(Funcionário)

As justificativas apresentadas denotam um entendimento de proatividade como avanço, antecipação de visão e novas possibilidades de ação ou para a inovação.

O comportamento do proativo é produto de sua própria escolha consciente, baseada em valores próprios, e não resultado de um condicionamento baseado em elementos externos. As pessoas reativas são muito afetadas pelo ambiente e constroem sua vida emocional em torno do comportamento dos outros. Se alguma coisa muda, elas também mudam. As pessoas proativas definem seus próprios rumos, independentemente do ambiente externo. Elas têm a capacidade de subordinar uma ação a um valor. Enquanto os reativos são conduzidos pelos sentimentos, circunstâncias, condições e ambiente, os proativos e visionários são guiados por seus valores, cuidadosamente pensados, selecionados e interiorizados.

#### **6. Demonstrar satisfação e interesse em atender usuários, colaboradores, clientes**

"A qualidade requer atender bem a todos" (Gestor)

"Porque eles são a razão de ser da instituição" (Gestor)

"Reforça o nome da instituição dando também credibilidade ao nome da IDES" (Gestor)

"O desenvolvimento do trabalho depende da satisfação de todos" (Funcionários)

"Percebendo terá uma visão do seu trabalho" (Funcionário)

"Isso transparece num bom atendimento" (Funcionário)

As justificativas apontam para o reconhecimento de que o “produto”, o “negócio” da IDES/PROMENOR é o ser humano, nesse sentido, ele precisa ser atendido como ser humano, pois se constitui na razão de existência da organização.

#### **7. Ser ético, organizado e demonstrar postura profissional**

"A ética deve permear qualquer conduta humana, seja pessoal ou profissional"(Gestor)

"Viver aquilo que acredita, demonstrando amor ao trabalho"(Gestor)

"A postura ética se faz necessária em qualquer atividade humana, caso contrário não faz sentido. Deve ser organizado, caso contrário haverá uma grande perda de tempo, e isso não é mais permitido dentro de um mundo globalizado, no qual todas as instituições estão inseridas. A postura profissional também é cada vez mais valorizada, para ser um eficiente profissional, pois ela interfere no coletivo"(Funcionário)

"Essencial para um trabalho em equipe e uma avaliação transparente"(Funcionário)

As justificativas indicam diferentes dimensões da ética, as quais se apresentam como atitude essencial na atividade pessoal e profissional. As questões éticas podem ser de âmbito individual, social, organizacional e profissional. Atualmente, tem sido uma das atitudes mais requeridas no âmbito das organizações.

## **9. Valorizar o ser humano**

"Acredita, valorizar e respeitar o ser humano, todos têm potencial"(Gestor)

"Trabalho com o ser humano, e em especial com o mais marginalizado e excluído. Se não reconheço nele um valor, um potencial, por que atendê-lo, então?" (Gestor)

"Recurso mais importante da organização" (Gestor)

"A promoção do ser humano deve ser sempre a meta de qualquer atitude profissional" (Gestor)

"Nos dias de hoje o ser humano está sendo deixado de lado" (Funcionário)

"As pessoas às vezes só querem ser ouvidas" (Funcionário)

"É aquele que modifica o mundo" (Funcionário)

Os depoimentos inferem a importância da valorização do ser humano para os pesquisados, o que indica que somente seres humanos socializam saberes, compartilham sentimentos, aprendem uns com os outros. Inúmeros autores citados neste estudo, enfatizam que a maior riqueza de uma organização são as pessoas que nela trabalham e no caso da IDES/PROMENOR, para quem se trabalha. Neste sentido, o maior investimento deve ser no sistema humano.

## **10. Ser confiável, honesto, sincero, transparente**

"Segurança que inspira às pessoas e organizações garante a boa fama. Coerência entre o que se faz e o que se pensa são fundamentais"(Gestor)

"Atitudes indispensáveis a qualquer gestor"(Gestor)

"Transparência - resultado de um trabalho feito com clareza" (Funcionário)

"Para que seus funcionários vejam o gestor como espelho"(Funcionário)

"Sem essas atitudes não terá condições de seguir a missão de sua organização"(Funcionário)

De acordo com as justificativas apresentadas pelos pesquisados, a honestidade, a sinceridade, a transparência e a confiança são atitudes muito reconhecidas, porque garantem a coerência entre o discurso e a prática. Pode-se dizer que reconhecer tais atitudes no outro, implica num processo de conhecimento e de convivência com o outro; implica sobretudo em confiança.

### **18. Demonstrar comprometimento com a missão da organização**

"Nunca perder de vista a missão da organização é condição *sine qua non* de qualquer trabalho" (Gestor)

"Se não tiver não se justificam as atividades" (Gestor)

"A ação deve sempre estar associada à missão" (Gestor)

"O compromisso com a organização é uma consequência natural da dedicação e amor à organização" (Gestor)

"Ter clareza da missão para trabalhar voltado para ela, em todas as tomadas de decisão" (Funcionário)

"O gestor comprometido com a missão vai ser bem visto em todos os aspectos" (Funcionário)

"Sem comprometimento não há missão nem organização" (Funcionário)

"Estar comprometido com a missão é fazer com que o cotidiano aconteça com foco no resultado" (Funcionário)

Os depoimentos registram um reconhecimento de que a missão é fundamental para a operacionalização das ações. Enfatizam de tal forma a missão que esta acaba como fim em si mesmo, desconsiderando a existência de outros fatores. Como já apontado anteriormente, o compromisso com a missão implica na implementação de ações coerentes que justifiquem a finalidade da instituição.

## 16. Buscar seu auto-desenvolvimento, investindo em si mesmo

"Aberto para todos os tipos de conhecimento" (Funcionário)

"Para acompanhar a evolução" (Funcionário)

"Buscar seu auto-desenvolvimento porque primeiramente devemos ter a capacidade de formar um modelo verdadeiro e construtivista, com isto poderei assumir minhas funções" (Funcionário)

"Manter-se atualizado é uma maneira de adquirir e passar conhecimento, crescendo e fazendo sua equipe crescer também, realizando o trabalho de maneira mais eficiente" (Funcionário)

As justificativas indicam a necessidade do auto-desenvolvimento como uma forma de melhorar a qualidade do trabalho prestado. Buscar o auto-desenvolvimento e investir em si parece remeter para espaços de socialização e mudança de valores, pois a tendência é investir em coisas materiais, produtos e não no seu próprio desenvolvimento.

Das atitudes com maior índice de justificativa, apresentadas por gestores e funcionários, constam: ser ágil, flexível e inovador. Acrescentaram o interesse em aprender continuamente, demonstrar persistência, iniciativa e determinação, e ser proativo como atitudes fundamentais. Ainda se posicionaram quanto demonstrar interesse em atender usuários, colaboradores e clientes, ser ético, organizado e demonstrar postura profissional, valorizar o ser humano, ser confiável, honesto e transparente, e buscar seu auto-desenvolvimento. Salienta-se que este ponto foi citado sobretudo pelos funcionários e pouco pelos gestores.

Band (1997) aponta dez características dos inovadores, os quais são: voltados para a oportunidade, estrategistas, identificadores de tendências, voltados para idéias e para o feedback, engenhosos, extraordinariamente persistentes, grandes formadores de equipe, baseiam-se na intuição, “desprendem-se” de seus preconceitos.

O conjunto das atitudes elencadas denotam ainda um caráter de operacionalidade, mais voltados para uma visão de homem operacional, atendendo propósitos organizacionais. Em especial, posicionamentos deste tipo foram mais observados no grupo de funcionários do que no de gestores.

Quanto a atitude de demonstrar capacidade de cooperação, facilidade para estabelecer relações e trabalhar em equipe, embora este aspecto tenha sido ressaltado anteriormente, nesta etapa os gestores manifestaram-se mais do que os funcionários.

Com menor índice de justificativas ficaram os seguintes itens:

5. Demonstrar disposição para operacionalizar alterações organizacionais.
8. Manifestar controle emocional.
12. Manifestar visão sistêmica e holística.
14. Demonstrar educação e cortesia para com clientes, colegas, e outros.
15. Demonstrar possuir senso crítico.
17. Reconhecer a importância da melhoria contínua.

Para os gestores e funcionários atitudes como: disposição para operacionalizar alterações organizacionais, controle emocional, visão sistêmica e holística, educação e cortesia para com clientes, colegas e outros, senso crítico, melhoria contínua são atitudes consideradas secundárias. Talvez desconheçam a significação de algumas dessas concepções. Gestores e funcionários desconsideraram o item 13, referente à elevada produtividade, atitude que seria de extrema importância numa empresa, de segmento diferenciado da IDES/PROMENOR.

Um funcionário acrescentou como atitudes, ser entusiasta. Outro colocou que o gestor deve ser o "pensante", aquele que está sempre além, buscando sempre mais, jamais ter uma atitude estática, inerte.

A seguir apresenta-se as atitudes que precisam ser agregadas pelos gestores, tanto do seu próprio ponto de vista quanto dos funcionários, e que meios podem utilizar para fazê-lo.

#### *5.3.4.3 Atitudes que os Gestores da IDES/PROMENOR precisam agregar*

Funcionários e gestores posicionaram-se quanto as atitudes necessárias ao gestor da IDES/PROMENOR, mas que ainda precisam ser incorporadas. Como nos procedimentos anteriores, além de escrever em folha à parte a sua opinião, transcreveram para as fivhas que foram anexadas no mural. Salienta-se que as atitudes mostram muito a trajetória de vida pessoal e profissional de cada gestor, o que implica em disposição pessoal para agregar novas ou alterar as que se tem, conforme Anexo 2.

Neste quesito, que se refere às atitudes que os gestores precisam agregar, praticamente não houve similaridade entre os gestores e funcionários, as atitudes mais aproximadas que ambos os grupos consideram que os gestores devem agregar são: aprendizado contínuo e auto-desenvolvimento. A diretoria considera que precisa agregar

atitudes como: elevada produtividade, respeito, bom senso, ética e humildade, sendo que os três últimos foram consideradas nas questões anteriores como atitudes que eles já consideram possuir. No parecer dos funcionários, a diretoria precisa participar mais dos eventos promovidos pela IDES/PROMENOR, ser mais empreendedora, flexível, ágil, proativa, inovadora, simpática, demonstrar mais confiança nas pessoas e compreender a missão.

Os coordenadores consideram que precisam agregar atitudes como determinação, confiança, autonomia, persuasão, praticidade e reflexão. Para os funcionários, os coordenadores precisam sondar mais as aptidões dos funcionários, ser mais empreendedores, criativos, proativos, confiantes, sendo que, neste último ponto, há concordância entre funcionários e coordenadores.

Como as atitudes dependem essencialmente da pessoa, cada um precisa trabalhar-se individualmente para incorporar as atitudes consideradas importantes, mas ainda desejadas. Para tanto, os pesquisados sugeriram os seguintes meios para agregar atitudes: acreditar no próprio potencial, pensar num planejamento familiar, considerando mais o nível pessoal, porque, embora o otimismo seja grande, o stress cansa, faz adoecer e desestimula, praticar com mais confiança os itens apontados, avaliar constantemente as ações realizadas e os resultados alcançados, o grau de satisfação da clientela, sendo uma pessoa autêntica, aprendendo sempre, estando mais presente na instituição, maior envolvimento com a clientela interna e externa.

Há que se salientar que, trabalhar numa instituição como a IDES/PROMENOR, atendendo pessoas desprovidas de condições econômicas, desfavorecidas em suas relações familiares, com baixa escolaridade, no sentido de incluí-las, e ainda com poucos recursos organizacionais, gera desgaste profissional e conseqüentemente pessoal. Tais fatores precisam ser considerados, e uma pesquisa de clima organizacional pode ser uma alternativa para diagnosticar as causas e instaurar possíveis melhorias. De acordo com Nisembaum (2000) o clima para a ação é o termômetro natural dos níveis de motivação e iniciativa dos colaboradores. As pesquisas de clima fornecem indicadores para acompanhar e desenvolver ações de melhoria. Fernandes (2001) complementa afirmando que o gerenciar pessoas significa tomar decisões para melhoria contínua das aptidões coletivas e do clima organizacional rumo a resultados. Uma atmosfera de estresse não propicia incursões de criatividade para inovação arrojada.

Peter Senge (1990) destaca a diferença entre tensão emocional e tensão criativa; a primeira caracteriza-se pela tristeza, desânimo, ansiedade, preocupação, o que leva as pessoas a desistirem de seus objetivos e aceitarem ser vítimas do fracasso. A criativa é a força que

entra em ação, quando se identifica a necessidade de fazer a diferença entre a situação ideal e a existente; por meio dela aprende-se a encarar os obstáculos como alavancadores de reação.

#### *5.3.4.4 Síntese das Atitudes dos Gestores da IDES/PROMENOR*

Como já citado anteriormente, com o auxílio da técnica Metaplan foi possível visualizar a síntese das atitudes dos gestores após a exposição e debates nos grupos focais. Salienta-se que fichas com significação semelhante foram agrupadas em conformidade com a opinião dos participantes da pesquisa.

Apresenta-se a seguir o quadro síntese das atitudes que tanto os gestores quanto os funcionários elencaram nos encontros realizados.

<b>VISÃO DOS GESTORES</b>	<b>VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS</b>
1. Otimismo	1. agilidade, seleção crítica
2. Humildade	2. empreendedorismo, inovação, ousadia
3. Bom humor	3. persistência, insistência
4. Persuasão	4. Cooperação
5. Determinação, dinamismo, vontade, esforço, firmeza	5. Articulação, promoção de trabalhos coletivos, liderança, autoconfiança
6. Aceitação, tolerância; abertura total para o outro	6. carisma, empatia, simpatia
7. Autonomia	7. flexibilidade, jogo de cintura, versatilidade
8. Parceria	8. Controle emocional
9. Praticidade	9. Responsabilidade
10. Ética, disciplina	10. Saber ouvir
11. Cooperação, boa interação.	11. Aprendizagem, solidariedade, socialização do conhecimento
12. Coerência, testemunho, autenticidade	12. Decisão
13. Não julgamento	13. comportamento ético; postura
14. Amor; servir	14. Justiça
15. Equilíbrio	15. Precipitação
16. Saber ouvir, atenção	16. Paternalismo
17. Tranqüilidade, calma, paciência	17. Integridade
18. Bom senso, discernimento, equilíbrio nas decisões	18. Paciência, tolerância
19. Flexibilidade	19. Humildade, bondade
20. Justiça	20. Autodesenvolvimento
21. Instituição como um todo; união diretoria	21. Comprometimento com a missão
22. Responsabilidade	22. Ser Proativo
23. Empatia	23. Cautela
24. Respeito, controle emocional	24. Demonstrar satisfação em atender usuários, clientes e colaboradores
25. Satisfação e interesse em atender usuários, colaboradores e clientes	25. Ser honesto, confiável, sincero
26. Valorização do ser humano	26. Interesse pela melhoria contínua
27. Confiança, honestidade, sinceridade e transparência	
28. Aprendizado contínuo, interesse	
29. Comprometimento com a missão	
30. Demonstrar ser proativo	
31. Disposição para alterações organizacionais	

Figura 26: Síntese das Atitudes dos Gestores da IDES/PROMENOR.

Fonte: Pesquisa da autora (2001)

Sintetizando, gestores e funcionários pesquisados apresentaram opiniões semelhantes quanto as seguintes atitudes: humildade, cooperação, tolerância, empatia, ética, flexibilidade, saber ouvir, autodesenvolvimento, comprometimento com a missão, ser proativo, ser honesto, confiável, satisfação no atendimento de usuários e clientes, interesse no aprendizado contínuo e persistência.

Nos demais aspectos, colocaram-se de forma diferenciada. Os gestores acrescentaram otimismo, bom humor, persuasão, autonomia, parceria, coerência, bom senso, justiça, responsabilidade, valorização do ser humano, disposição para alterações organizacionais, que não foram mencionadas pelo grupo de funcionários. Este, por sua vez, elencou como atitudes: melhoria contínua, agilidade, inovação, ousadia, autoconfiança, trabalho coletivo, decisão, integridade e citaram ainda que algumas atitudes tomadas pelos gestores, e em especial, pela diretoria da IDES/PROMENOR são precipitadas e ainda paternalistas. De acordo com Nisenbaum (2000) aceitar a aceleração, a mudança constante e reconhecer esse estado são representações características do papel de todo gerente empreendedor.

Drucker (2000) aponta seis fatores que determinam a produtividade do trabalhador do conhecimento e dentre eles, estão: a necessidade de gerenciarem a si mesmos e ter autonomia, a inovação continuada, o aprendizado e o ensino contínuo, a qualidade do serviço prestado. Assim, pode-se aproximar esta visão das atitudes apontadas como indispensáveis pelos grupos participantes do estudo, atrevendo-nos a afirmar que os gestores de uma organização do terceiro setor também podem ser considerados trabalhadores do conhecimento.

A ética e a confiança constituem-se em atitudes importantes. A ética representa os valores e a confiança pressupõe que um entende e acredita no outro. As organizações não são mais construídas com base na força, mas sim na confiança, isto não significa que todos gostem de todos, mas que pode haver confiança mútua (DRUCKER, 2000). Fernandes (2001) acrescenta que a tarefa principal da direção é criar elos de confiança para a realização das metas e objetivos organizacionais. Segundo ele, confiança significa aceitar a influência de outra pessoa que possa impactar de forma decisiva o seu presente ou futuro. Nas organizações inteligentes, quanto maior a confiança, maior a afinidade para focar e atingir resultados. Ela cria vínculos fortes para a missão, a visão e os valores da organização.

A escolha das atitudes essenciais ao gestor serão apresentadas a seguir.

#### 5.3.4.5 Atitudes consideradas essenciais aos Gestores da IDES/PROMENOR

Para concluir a etapa de coleta de dados, gestores e funcionários integrantes do estudo elegeram, individualmente, as atitudes consideradas por eles como essenciais aos gestores da IDES/PROMENOR, seguindo metodologia utilizada e mencionada anteriormente. A escolha dos itens considerados essenciais são apresentados a seguir.

ATITUDES ESCOLHIDAS GESTORES	ATITUDES ESCOLHIDAS FUNCIONÁRIOS.
10. Ética, discricção	2. Empreendedorismo, inovação, ousadia
5. Determinação, dinamismo, vontade, esforço,	21. Comprometimento com a missão
26. Valorização do ser humano	13. Comprometimento ético, postura
29. Comprometimento com a missão	7. Flexibilidade, jogo de cintura, versatilidade 26. Interesse melhoria contínua
	24. Demonstrar satisfação em atender usuários, colaboradores e clientes.

Figura 27: Atitudes consideradas imprescindíveis aos Gestores da IDES /PROMENOR.  
Fonte: Pesquisa da autora (2001)

Para os gestores e funcionários pesquisados, as atitudes essenciais do gestor da IDES/PROMENOR são: comprometimento com a missão, ser ético e demonstrar postura profissional, ser empreendedor, inovador, ousado, determinado, valorizar o ser humano, ser flexível, versátil, preocupado com a melhoria contínua e demonstrar satisfação no atendimento a clientes e colaboradores.

Observa-se que o quesito melhoria contínua, não tinha sido considerado como uma atitude necessária, pelos grupos pesquisados e, na escolha das atitudes essenciais, foi escolhido como indispensável.

Salienta-se, aqui, que os empreendedores são percebidos como pessoas altamente motivadas, autoconfiantes, são mais independentes e autônomas, possuem predisposição para a inovação, são mais perspicazes, e acreditam, sobretudo, na capacidade do homem em construir seu projeto de vida. O empreendedor cria as oportunidades para inovar. É alguém que corre riscos e busca a mudança. Para Drucker (1998), é um comportamento, que pode ser aprendido. Preocupa-se com a melhoria contínua, procura aperfeiçoar seu desempenho, sente satisfação em estar e conviver com pessoas, gosta de desafios e de resolver situações inusitadas. O empreendedor possui praticamente todas as atitudes elencadas pelos participantes do estudo e acima mencionadas.

A seguir, demonstra-se as competências julgadas essenciais tanto pelos gestores quanto pelos funcionários participantes do estudo.

### 5.3.5 *Competências essenciais dos Gestores da IDES/PROMENOR*

O foco do presente trabalho é identificar as competências essenciais dos gestores da IDES/PROMENOR, uma organização do terceiro setor. A partir do referencial apresentado no capítulo 2, elegeu-se o princípio de que as competências são formadas por três dimensões, ou seja, por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Identificar tais competências permite à organização expandir-se, direcionar sua atenção e concentrar forças e esforços no que é fundamental; permite manter o foco, melhorando-o continuamente. Em síntese, é o diferencial da organização.

Como recomenda Nisembaum (2000), é preciso estabelecer uma ponte entre as competências essenciais e as individuais. As competências individuais deverão ser identificadas de forma tal que permitam dar sustentação às competências essenciais, procurou-se seguir esta recomendação no decorrer desta pesquisa e das questões trabalhadas tanto no grupo de gestores quanto no de funcionários.

A seguir, será apresentado o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que representam as competências essenciais para os gestores da IDES/PROMENOR. Salienta-se que parte destas competências eles já possuem, outra parte precisa ainda ser agregada como já apresentado nos itens anteriores.

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATTITUDES
Missão, instituição, finalidade, objetiv.	Saber trabalhar em equipe.	Comprometimento com a missão
Formação na área de atuação.	Oportunizar Autonomia	Ética
Da conjuntura, da realidade, mudanças; Visão sócio-cultural	Foco nos resultados	Inovação, ousadia, empreendedor.
Atualização constante	Ser profissional	Determinação
Relações humanas	Liderança/carisma	Valorização do ser humano
Procedimentos	Comprometimento	Flexibilidade
Dificuldades	Planejar estrategicamente	Melhoria contínua
	Humanas	Satisfação no atendimento
	Agilizar processo decisório	
	Eficiência	
	Descentralizar atividades	

Figura 28: Competências essenciais dos Gestores da IDES/PROMENOR.

Fonte: Pesquisa da autora (2001).

Em relação aos conhecimentos, os participantes do estudo apontaram a necessidade do conhecimento específico e especializado, primando pela elevação do nível de escolaridade. Elencaram também os conhecimentos mais amplos e abrangentes voltados à realidade, às mudanças contextuais, à conjuntura, a qual envolve aspectos políticos, culturais, sociais, culturais, tecnológicos, entre outros. O conhecimento do ser humano e das relações humanas foi apontado, bem como o entendimento sobre os procedimentos ou seja, conhecimentos metodológicos e conhecimentos profundos da organização: missão, objetivos, programas, dificuldades, enfim, conhecer a organização no seu todo.

A educação e os processos de aprendizagem contínuo fazem parte integrante do patrimônio individual por meio do autodesenvolvimento da pessoa durante toda a sua vida. A educação passa a ser um referencial de processo contínuo para sustentar a capacidade de criar e inovar. O homem volta-se para a busca de conhecimento e o desenvolvimento da criatividade. Este novo tipo de educação, dirigido mais para a descoberta, estimula a responsabilidade e a atitude utilizando-se de situações práticas para a reflexão e um processo de aprendizado contínuo (FERNANDES, 2001).

Argyris (2000) argumenta: para que o aprendizado seja duradouro, os gestores e empregados devem olhar para dentro de si mesmos e refletir criticamente sobre seu próprio comportamento. A seu ver, as pessoas em todos os níveis da organização precisam combinar o domínio de algum conhecimento técnico altamente especializado com a capacidade de trabalhar com eficácia em equipes, desenvolver relacionamentos construtivos com os clientes e parceiros e refletir de maneira crítica sobre as próprias práticas organizacionais, alterando-as quando necessário. Nonaka e colaboradores (2001) concordam com Argyris, afirmando que, para serem eficazes, gerentes e profissionais devem ajustar a maneira como definem a si próprios e o modo como se relacionam com outras pessoas em todos os níveis da organização.

Quanto às habilidades, consideram essencial saber trabalhar em equipe, manter foco nos resultados, ter habilidades profissionais, planejar estrategicamente, demonstrar liderança, habilidades humanas, agilizar processo decisório, descentralizar ações, oportunizar autonomia e demonstrar eficiência. A visão apresentada pelos participantes do estudo, aproxima-se do referencial mencionado por Katz (1976), que envolve habilidades humanas, conceituais e técnicas. Nonaka (2000), Drucker (2000) e De Geus (1998) salientam que nas organizações criadoras do conhecimento, as equipes desempenham um papel essencial pois proporcionam o espaço da interação, do compartilhamento do diálogo e da reflexão eficaz. A habilidade humana abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A

capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas é a expressão da habilidade humana do gestor (MAXIMIANO, 2000).

Drucker (2000) afirma que a gerência precisa focalizar os resultados e o desempenho da organização e esta é uma das tarefas mais difíceis e controversas, mas uma das mais importantes. Para ele, o centro de uma sociedade é a instituição gerenciada como órgão da sociedade para produzir resultados. Parece apropriado dizer que focar resultados também é de fundamental importância no terceiro setor, especialmente porque os resultados tendem a ser mais intangíveis e, por isso mesmo, necessários, o que foi considerado pelos participantes do estudo, como uma competência essencial do gestor de tais organizações.

Para Coelho (2000), os bons dirigentes, dinâmicos e influentes, são exatamente aqueles que também conseguem captar e expressar melhor os objetivos da instituição e que são hábeis o bastante para articular e construir consensos. Os valores institucionais estarão sempre presentes e são perceptíveis, e tanto a instituição pode ampliar seu papel e sua importância na sociedade como permanecer com uma atuação diminuta.

A liderança é considerada por Band (1997) como a décima competência crítica e exige uma compreensão da função no processo de mudança, visão crítica dos talentos que precisam ser adquiridos e coragem de avaliar continuamente seu nível de domínio ou buscar melhoria. Liderança constitui-se numa responsabilidade. O líder estabelece metas, organiza prioridades e afirma e mantém os padrões. Partilhando do pensamento de Nonaka, Band também acredita que todos os funcionários serão conclamados a desempenhar a função de “agentes de mudança” e precisam aprender a liderar a partir do meio. Os gerentes de nível médio terão que desenvolver novas capacidades de liderança que diferem das concepções tradicionais, sendo capazes de dominar as habilidades de formação de equipes, portadores de espírito empreendedor e amplo conhecimento organizacional.

Drucker (2000) considera que não se gerencia pessoas, a tarefa é liderá-las, bem como não se pode gerenciar as mudanças, é preciso estar à frente delas e para ser um líder de mudanças é necessário disposição e capacidade para mudar o que está sendo feito, assim como para fazer coisas novas e diferentes. Os líderes dão vida às esperanças e sonhos de outras pessoas.

Band (1997) aponta as habilidades de liderança: 1 – habilidades de previsão (o líder como profeta – percebe tendências futuras); 2 – habilidade de visão (o líder como navegador – tensão criativa); 3 – habilidades de *empowerment* (as chaves para o reino – compartilhamento); 4 – habilidades de coerência de valores (fazer o que se diz); 5 – habilidades de autocompreensão (aceitar a imperfeição). Para o referido autor, esse conjunto

de habilidades permite que o líder aja como verdadeiro agente de mudança, inspirando as pessoas. A empatia também desempenha uma grande função. “Ninguém é líder se não conseguir colocar-se no lugar das outras pessoas”.

O *empowerment*, por sua vez, significa criar condições para que as pessoas tomem iniciativas nas organizações e, assim proceder, implica em fazer uso da experiência e habilidades no limite de suas competências essenciais. O benefício do *empowerment* é o próprio autodesenvolvimento do pessoal e da satisfação no trabalho, aumentando a auto-estima que, por sua vez, refletir-se-á no ambiente de trabalho, no aprimoramento constante dos processos, no astral das pessoas. O *empowerment* exige, portanto, uma mudança no conceito do que é ser gerente (Fernandes, 2001). Pode-se dizer que é um estilo de dar aos funcionários autoridade, informações e ferramentas de que necessitam para realizar suas tarefas com maior autonomia, liberdade e confiança.

Oportunizar a autonomia é outra habilidade fundamental, uma vez que autonomia é governar-se a si mesmo, escolher como proceder, ter liberdade e independência intelectual, definindo sua forma de atuação.

Com isso, as pessoas melhoram também suas habilidades de pensamento crítico, porque segundo McLagan e Nel (2000), quando as pessoas participam dos processos decisórios, e têm poder, direitos e responsabilidades necessárias para tomar uma atitude eficaz, a qualidade do pensamento deve ser alta. Assim, as pessoas precisam ser capazes de defender suas idéias, procurar maneiras de integração entre as suas opiniões e as dos outros, e buscar soluções que pareçam técnicas e com as quais os outros possam se comprometer.

No que se refere às atitudes, os gestores e funcionários integrantes do estudo são unânimes em apontar o comprometimento com a missão, ética, agilidade, o empreendedorismo, a ousadia e a inovação, a determinação, a valorização do ser humano, a flexibilidade, a melhoria contínua e primar pelo atendimento aos colaboradores e clientes.

Drucker (2000) é categórico: um empreendimento, seja uma empresa ou qualquer outra instituição que não inova nem se empenha em espírito empreendedor não irá sobreviver por muito tempo. Um empreendedor que não aprende a gerenciar não durará muito, assim como uma gerência que não aprende a inovar. Qualquer organização precisa ser projetada para mudar e criar mudanças ao invés de reagir a elas. Inovação exige trabalho duro, organizado, regular. Os gestores devem ser os líderes de mudanças; precisam saber onde estão, conhecer com quem trabalham, saber o que podem esperar e conhecer os valores e regras da organização, conhecimento considerado essencial pelos participantes do estudo.

Em relação à melhoria, Tom Peters citado por Band (1997) assim se posiciona: “o trabalho do gerente é como o do professor. Ele tem um único objetivo: buscar a melhoria do desempenho, criando o engajamento pessoal e de equipe, o aprendizado e o desenvolvimento contínuo a longo prazo”. Essas atitudes viabilizam a criação de organizações de aprendizagem, mencionadas no capítulo 2.

A melhoria contínua corresponde ao aprimoramento permanente e gradual, implementado por meio do envolvimento ativo e do comprometimento de todos os membros da organização no que ela faz e na maneira como as coisas são feitas. Fazer sempre melhor é o lema da melhoria contínua. Neste sentido, privilegia a melhoria gradual e, passo a passo, por meio da intensiva colaboração e participação das pessoas.

A ética, por sua vez, estabelece a conduta apropriada e as formas de promovê-la, segundo a concepção vigente na sociedade ou na organização. Na atualidade, tornou-se uma grande preocupação das organizações. Ética é o modo pelo qual as decisões afetam as outras pessoas. Incide sobre os direitos e deveres das pessoas, as regras morais aplicadas ao se tomar uma decisão e natureza das relações entre as pessoas (FREEMANN e STONER, 1985; MAXIMIANO, 2000).

Em relação à ética, Ramos (1981) define-a em duas dimensões, ou seja, a ética da responsabilidade e a ética da convicção. A primeira corresponde à ação racional referida a fins, sendo seu critério fundamental a racionalidade funcional. Para o referido autor, a ética da responsabilidade é ingrediente de toda ação administrativa e aqueles que adotam este tipo de atitude auto-racionalizam sua conduta. A ética da convicção está implícita em toda a ação referida a valores.

Outra atitude salientada pelos pesquisados refere-se ao planejamento estratégico e alcance de eficiência, demonstrado no capítulo 3, por meio de autores como Drucker, Hudson e Tenório, que concordam plenamente quanto a necessidade de encontrar a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis, bem como preparar a organização para o futuro, traçando seus objetivos e definindo os meios e os recursos necessários para atingi-los. É fundamental organizar o trabalho a ser realizado, estabelecendo atribuições, responsabilidades, metas e prazos, distribuindo recursos e definindo as formas de operacionalização.

A valorização do ser humano é condição fundamental e primeira numa organização do terceiro setor. As pessoas são os únicos verdadeiros agentes numa organização. Todos os recursos e estruturas são resultado de ações humanas e todos dependem das pessoas para continuar a existir. As pessoas estão constantemente se expandindo, especialmente quando

geram idéias e desenvolvem relações com organizações e outras pessoas. De acordo com Sveiby (1998), as pessoas, em uma organização, direcionam seus esforços em dois sentidos: para fora da organização trabalhando com os clientes, no caso da IDES/PROMENOR com crianças, adolescentes, famílias, empresas e, para dentro, mantendo e construindo a organização.

Nonaka, Krog e Ichijo (2001) colocam que a maioria das organizações precisam revitalizar o lado humano e inserir solicitude nas suas agendas. Para eles, a principal qualidade dos trabalhadores do conhecimento é o humanismo. Apenas sendo humanos são capazes de transformar-se em trabalhadores do conhecimento. Boa parte dos autores utilizados neste estudo, afirmam que, embora as pessoas sejam o centro das organizações, esta premissa tem permanecido mais como retórica do que como ação.

Além disso, segundo os autores citados, as pessoas tendem a ser fiéis se forem tratadas de forma justa e tiverem a sensação de responsabilidade compartilhada. Deste modo, as pessoas criam a organização por meio da interação mútua, desenvolvendo, assim, o ambiente. Como as pessoas constituem a principal vantagem competitiva de uma organização, é preciso investir nelas, desenvolvê-las, e ceder espaços para seus talentos. Portanto, organizações empreendedoras investem no seu potencial mais importante, que são as pessoas, além de projetar e apoiar a inovação, a criatividade e o espírito arrojado.

A compreensão das competências essenciais dos gestores da IDES/PROMENOR aproxima-se do referencial teórico que deu suporte a este assunto, podendo-se identificar a relação com a classificação apresentada por Resende (2000), englobando competências técnicas, intelectuais, cognitivas, relacionais, didático-pedagógicas, de liderança e organizacionais. A visão de Magalhães (1997) e Durand (1999), que apontam as três dimensões enfatizadas: conhecimentos, habilidades e atitudes, aproximam-se do posicionamento de Sveiby (1998), que inclui ainda a rede social e a experiência. De uma maneira ou de outra, abordaram elementos contidos nas teorias utilizadas, o que significa que estas contribuíram para dar consistência e cientificidade ao presente estudo.

As colocações feitas pelos participantes do estudo no seu decorrer, também são condizentes com as características e habilidades fundamentais da força de trabalho elencadas por Fernandes (2001) e mencionadas no capítulo 2, que envolvem integridade, iniciativa, inteligência, habilidade social, flexibilidade, entusiasmo, visão global, e senso de urgência.

As competências essenciais diferem de uma organização para outra; elas fazem parte da personalidade de cada organização, mas toda organização necessita de uma competência

essencial: a inovação é uma delas. E para manter a coerência, qualquer organização necessita de metas, valores, conhecimentos e costumes compartilhados (NONAKA, 2001).

Para Hamel e Prahalad (1995) e Nisembaum (2000) as competências essenciais são difíceis de serem imitadas e devem ser percebidas pelos clientes. Fatores de difícil mensuração como atitudes e competência são importantes para o sucesso de uma organização. Por isto, ampliou-se a investigação, buscando obter junto aos parceiros mais significativos da IDES/PROMENOR dados que permitissem identificar a sua percepção sobre a instituição, os gestores e suas competências. O próximo item, retrata as informações obtidas junto a este segmento.

### ***5.3.6 Competências dos gestores da IDES/PROMENOR: Visão dos Parceiros***

Como os parceiros da IDES/PROMENOR também possuem parcerias e convênios com outras organizações (empresas, poder público, etc.), procurou-se investigar o que os leva a aproximar-se de organizações do terceiro setor, bem como sua visão a respeito da IDES/PROMENOR e de seus gestores. A maioria dos contatos com tais representantes são realizados pelos coordenadores da organização em estudo, estando a imagem da organização associada à visão que os parceiros possuem dos gestores, mais precisamente, dos coordenadores.

Band (1997) considera a parceria de “negócios”, ou seja, a capacidade de entrar rápida e eficazmente em colaboração com organizações externas, a quinta competência crítica de uma organização com alto desempenho, dentre as dez competências que propõe. Acrescenta que o parceiro mais importante para obtenção do alto desempenho organizacional é o cliente. Uma aliança bem sucedida abre novos horizontes para a organização sem destruir sua cultura. Para que as parcerias funcionem aponta alguns aspectos vitais, como: as pessoas é que fazem as parcerias funcionarem, a confiança e o respeito mútuo são essenciais, benefício mútuo exige sacrifício mútuo – relação ganha – ganha, toda aliança necessita um contrato legal ou convênio, ambos devem ter expectativas claras em relação ao acordo, necessidade de apreciar a cultura organizacional diferenciada e reconhecer os interesses e independência do seu parceiro.

McLagan e Nel (2000) colocam que, numa organização participativa, os clientes tornam-se parceiros no processo de satisfação de suas próprias necessidades. Eles comunicam

suas exigências, estão dispostos a aprender com seus fornecedores e fazem alianças estratégicas sempre que estas venham a ser mutuamente benéficas.

Na área social, as parcerias realizadas visam beneficiar terceiros e a constituição dessas alianças pode se dar entre organizações governamentais e não governamentais, só entre ONGs e o setor empresarial, ou, ainda, mesclar essas modalidades. Parceria é um tipo de ação que se propõe a se complementar. A palavra parceria designa uma série de “contratos” que não necessariamente se configuram como tal. Parceiros são co-partícipes e co-responsáveis pelos resultados do trabalho levado a efeito. A parceria tende a apresentar melhores resultados quando os atores envolvidos conseguem compatibilizar necessidades de um com disponibilidades do outro. Confere mais visibilidade aos seus componentes, ampliando a sua credibilidade e derivam de uma proposta participativa, onde prevalece o diálogo. A manutenção da parceria demanda habilidade de negociação, capacidade de resolução de conflitos ou divergências, comunicação e transparência (CURY, 1998).

Poder-se-ia também denominar os parceiros de “*stakeholders*”. São pessoas que estão associadas direta ou indiretamente à organização ou que sofrem algum de seus efeitos: clientes, fornecedores, funcionários, etc., na medida em que são afetados pelas decisões da administração (MAXIMIANO, 2000). Para Freeman e Stoner (1985) *stakeholders* são grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos. Pertencem a duas categorias: *stakeholders* internos e externos (clientes, concorrentes). Precisamente, neste item o estudo abordará a relação da instituição pesquisada com os “*stakeholders*” externos, o que abrange a ligação com a área governamental e a privada.

Em relação, à coleta de dados junto aos parceiros da IDES/PROMENOR, optou-se em agrupar os dados em três categorias: 1) estabelecimento de parcerias com organizações do terceiro setor; 2) competências dos gestores de organizações do terceiro setor e 3) preocupação das organizações do terceiro setor com seu gerenciamento. Para ilustrar, foram apresentados alguns depoimentos e um quadro síntese com os dados obtidos sobre conhecimentos, habilidades e atitudes desses gestores. A súmula da entrevista utilizada com os parceiros faz parte do Anexo 1. A seguir, demonstra-se os dados obtidos nesta etapa.

#### *5.3.6.1 Estabelecimento de parcerias com Organizações do Terceiro Setor*

No estabelecimento de parcerias com organizações do terceiro setor os entrevistados levam em consideração os seguintes fatores: missão, foco de atuação, experiência, idoneidade,

registro legal, história da instituição, a situação jurídica, seriedade no trabalho, organização nos procedimentos, plano de trabalho, atendimento das necessidades da empresa, resultado, formação da criança e adolescente atendido, o elemento humano qualificado e com perfil para atender necessidades, os serviços oferecidos, a conceituação da organização junto aos órgãos competentes (Conselhos e órgãos em geral), se segue princípios do Estatuto da Criança e do Adolescente, tem estrutura para oferecer os serviços, a capacidade financeira, a finalidade da instituição, a sua natureza, o conhecimento da mesma.

De acordo com Coelho (2000) a pressão oficial para o estabelecimento de convênios, é sempre no sentido de as organizações mostrarem como credenciais longa experiência e capacidade profissional para desempenhar as tarefas a que se propõem.

Entre a escolha de uma organização social e uma prestadora de serviços, os parceiros consideram os seguintes aspectos para tomada de decisão: qualidade do serviço oferecido, relação no mercado, custo, avaliação e estudo criterioso e profundo da mesma, observação dos critérios, dos valores e competências citadas anteriormente, idoneidade moral e física da entidade, as pessoas que atuam na formação, comprometimento da entidade com o trabalho realizado. O valor do custo – benefício, treinamento oferecido, perfil solicitado. Um entrevistado afirmou que, na sua empresa, a parte social é enfatizada, até porque com prestadoras de serviço privadas necessitam fazer licitação e, neste caso, consideram o valor e obedecem as normas do contrato, estando hoje limitadas devido à determinação do governo. Ao passo que com a entidade do terceiro setor obedece apenas às normas do convênio, além de promover-se socialmente.

Outro participante do estudo citou que a parceria com a PROMENOR é uma forma da empresa manter uma imagem simpática, junto à comunidade, uma vez que esta organização prioriza e valoriza muito a imagem, levando o Programa da PROMENOR como um projeto de responsabilidade social. Para outra parceira, a empresa quer dar a si mesmo a oportunidade de mostrar que tem um processo de gestão interna em que as pessoas são realmente pessoas. Assim se expressou: “Quer garantir de fato que essa pessoa visualize oportunidades em sua vida, que amplie e consiga perceber outros caminhos”. Afirmou ainda, que a parceria com a PROMENOR é mantida porque é uma organização que apresenta resultados, garante a sua competência, não descuida dos seus processos, e atende as expectativas acima do nível esperado. A parceria permitiu a quebra de preconceitos com este tipo de organização, porque achavam que, por atenderem “pessoas pobres, eles não saberiam comportar-se diante da sociedade e do mercado”, mas “eles (adolescentes) mostraram a que vieram”.

Como se pode observar, as organizações do terceiro setor precisam ter visibilidade, seriedade e oferecer serviços que atendam as necessidades do mercado se quiserem manter sua finalidade. As empresas e organizações parceiras consideram muito a relação custo-benefício, a situação financeira e jurídica, a idoneidade, a prestação de contas, enfim, embora possam utilizar-se da parceria para promover-se enquanto empresas cidadãs, dotadas de responsabilidade social, ainda estão mais preocupadas com o atendimento de suas necessidades internas. A ênfase recai sobre a qualificação humana, é esta que permite a inclusão da clientela atendida pelas organizações assistenciais.

Embora, tenha se expandido o fenômeno da filantropia empresarial, por meio da qual o setor privado concretiza a sua responsabilidade social, parece que dos parceiros integrantes do estudo, somente duas empresas se utilizam disso de maneira mais mercadológica, inclusive tendo sido premiadas. A idéia de responsabilidade social, empresa cidadã, pressupõe que a atividade empresarial envolva compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários e fornecedores, além da comunidade, do meio ambiente e de toda a sociedade, o que não nos permite afirmar se as organizações parceiras se enquadram nesta concepção.

Contudo, devido ao aumento significativo da fragilidade social, empresas e instituições interessadas em investir socialmente têm um universo à disposição, principalmente num país onde os indicadores revelam aumento das desigualdades. Pode-se, então, abordar a questão da responsabilidade social, sob duas dimensões: contexto interno, condições de trabalho e benefícios relacionados ao trabalhador inserido no espaço organizacional e contexto externo, voltado ao investimento em projetos ou organizações sem fins lucrativos.

De 1985 em diante, as organizações empresariais passaram a se organizar de forma a sistematizar os investimentos sociais provindos da iniciativa privada. Foi criado o GIFE – Grupo de Instituições, Fundações e Empresas, que operam no terceiro setor, no Brasil, e atuam no sentido de contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do país, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações de origem empresarial e de outras entidades privadas que realizam investimento social voluntário e sistemático, voltado para o interesse público. Têm como missão: aperfeiçoar e difundir os conceitos e as práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum. Um dos motivos que levaram à formação da organização foi o descaso que os programas sociais sofriam no Brasil (Papel Social, 2001).

Outra instituição que dá suporte a projetos sociais é o Instituto ETHOS, criado em 1998, a partir da iniciativa de um grupo de empresários que acreditam que o papel da empresa vai além da sua participação no processo de desenvolvimento econômico e tecnológico, na geração de empregos e no pagamento de impostos. O Instituto congrega empresas interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável, num permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento. Sua missão é disseminar a prática da responsabilidade social empresarial e ajudar as empresas a compreender, incorporar e implementar esse conceito (Papel Social, 2001).

O que se pode observar é que houve mudanças significativas nas atitudes das empresas, pessoas e instituições nas últimas décadas e, certamente, a concepção de responsabilidade social de empresa cidadã, que toma para si o papel de agente de desenvolvimento social, serviu para ampliar e completar seu papel de agente econômico, transformando-a em agente social por disponibilizar e adaptar os recursos utilizados no seu negócio para desenvolver o sentido do bem comum.

Isto não significa, contudo, que o papel do Estado não precisa ser repensado e que este diminua o orçamento para suas áreas vitais: saúde, educação, entre outras. Cabe ao Estado criar condições de atendimento aos direitos universais, tornando-se mais eficiente no provimento das necessidades sociais (COELHO, 2000).

#### *5.3.6.2 Competências dos Gestores das Organizações do Terceiro Setor*

Os parceiros entrevistados consideram as seguintes competências importantes para os gestores das organizações do terceiro setor conveniadas possuírem: vocação, eficiência, eficácia, perspicácia, imparcialidade, disponibilidade, competência administrativa, liderança, relacionamentos pessoal e interpessoal, idoneidade, qualificação técnica, perfil para a função, postura no trabalho, ética profissional, acompanhamento social, escolar, profissional e familiar do adolescente, visão sócio-cultural, acompanhamento direto junto aos parceiros, atendimento humano. Alguns depoimentos elucidam o que foi mencionado:

quando o alvo é o ser humano e principalmente quando se trata de adolescentes e sua formação, as competências devem sempre estar voltadas para o objetivo, no acompanhamento social destinadas ao acompanhamento de atividades, postura no trabalho, ética profissional, no desempenho escolar em primeiro lugar, o que é mais importante, integração na sociedade e meio familiar e, que esses gestores possuam uma credencial para atuar como agentes das entidades perante os órgãos que direta ou indiretamente possam contribuir positivamente para a formação dos cidadãos de amanhã (Parceiro).

Em relação à instituição é fundamental a competência dentro do atendimento de pessoas, não só em relação ao grupo que ela tem, mas principalmente aos parceiros ... com a pessoa da empresa que está coordenando o Programa e as pessoas que participam indiretamente da supervisão (Parceiro).

A parte de assistência ao menor é fundamental e tem que se dar de uma forma integral, para que ele seja mesmo cuidado pela instituição (Parceiro).

Os gestores têm que conhecer a questão científica, profunda (...) jamais se pode fazer um convênio com uma entidade que não tenha pelos menos o conhecimento de todas as fases do desenvolvimento da criança, além de todo um conhecimento da gestão humana (Parceiro).

O que se evidencia pelos depoimentos dos entrevistados é que os parceiros elencaram, praticamente, os mesmos aspectos identificados pelo grupo de gestores e funcionários pesquisados. Assim, a coleta de dados junto aos parceiros mais representativos da IDES/PROMENOR vai confirmando os dados apresentados pelos funcionários e gestores, como por exemplo, o conhecimento técnico – científico-operativo, as habilidades para estabelecer relações, a valorização do ser humano, bem como, o acompanhamento do cliente interno atendido, entre outros.

Todos os entrevistados consideram que as competências são fatores relevantes e fundamentais no momento de estabelecer uma parceria em função do atendimento das necessidades, solução dos problemas que se apresentam. Indicam a necessidade de oferecer segurança e tranquilidade aos parceiros, sendo que a preocupação com os recursos humanos foi ressaltada. Um dos entrevistados colocou que os “recursos humanos são como um produto” e daí a preocupação do gestor com a qualidade na formação do ser humano que atende.

Os parceiros entrevistados reforçam, em seus depoimentos, o parecer de Drucker (1996) que, nas organizações do terceiro setor, o ser humano é o centro das atenções. Mencionaram também a necessidade de manter a assistência, tendo em vista que os adolescentes possuem situação econômica desfavorável, o que não significa fazer assistencialismo, ou seja, oferecer um serviço como benesse ou favor e sim como direito e oportunidade.

Quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes que os gestores de uma organização do terceiro setor devem possuir, os parceiros entrevistados elencaram:

<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ATITUDES</b>
Realidade da clientela	Postura no relacionamento com usuários, contribuintes e parceiros	Eficácia
Conhecimento técnico e atualizado	Para discernir questões ambíguas	Imparcialidade
Direitos e deveres	Estimular para o crescimento	Honestas
Entender de educação, cultura, família, de adolescência, psicologia, assistência social, saúde	Em tratar as pessoas	Profissionais
Do mercado	Para entrar na intimidade	Assistenciais (quando necessário)
Ampla conhecimento da área	Organização da entidade	Seguras
Legislação		Paciência
		Respeito
		Sensível

Figura 29: Conhecimentos, habilidades e atitudes que os gestores de organizações do terceiro devem possuir.

Fonte: Pesquisa da autora (2001)

Em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis aos gestores de organizações do terceiro setor, os parceiros entrevistados elencaram praticamente os mesmos fatores indicados pelos gestores e funcionários da IDES/PROMENOR, podendo-se estabelecer um parâmetro comparativo, com outras organizações do terceiro setor. Este fato também é significativo, porque confirma as competências essenciais dos gestores da IDES/PROMENOR.

Um dos entrevistados colocou que, necessariamente, o gestor não precisa deter todos os conhecimentos, se estiver assessorado por uma equipe técnica competente. A seu ver, não precisa ser alguém da área social, basta ser sensível para a área.

Os entrevistados afirmaram que conseguem perceber essas competências nos gestores da IDES/PROMENOR e para elucidar apresenta-se alguns dos depoimentos:

Eu vejo o quadro da PROMENOR com profissionais competentes, dedicados e treinados para a formação dos adolescentes (Parceiro)

No caso da PROMENOR, estamos com ela há muitos anos e continuamos com a PROMENOR, em especial devido à dedicação que a PROMENOR tem com essa parte educacional (Parceiro)

Com certeza, inclusive sempre elogio o trabalho das estagiárias (Parceiros)

Entendo que sim porque em todos os Programas que a Irmandade desenvolve existem pessoas capacitadas, pessoas técnicas para desenvolver suas ações (Parceiro)

Através da divisão de educação infantil, com profissionais que fazem a orientação e a supervisão (Parceiro)

A IDES é uma referência no trabalho de assistência; ela rompe aquele discurso de assistência e na prática dá competência para os jovens serem trabalhadores com dignidade, com essência, com crescimento, conhecimento, interação, com um potencial fantástico. Na minha visualização vocês se superaram, são uma referência do trabalho assistencial dentro de um sistema como o nosso, onde o capital se sobrepõe ao humano. Vocês dão um salto em relação a isso e definem o humano de vocês. Tenho total segurança no Projeto da PROMENOR, me entrego para ele. Na verdade, habilidades e competências vocês têm todas, até de uma forma humilde, no bom sentido, funcionando muito bem na prática. Nas habilidades vocês poderiam explorar mais, colocar em maior evidência para esse mercado que está aí. Poderiam fazer um Fórum das instituições que têm jovens trabalhadores da PROMENOR, até para mostrar para outras instituições qual é a diferença. Os gestores têm uma clareza importante da função deles, na hora em que você busca o apoio, o atendimento, ele é dado (Parceiro).

Os depoimentos inferem que, embora, a IDES/PROMENOR seja uma instituição assistencial, na sua prática tem enfatizado os processos educacionais e de formação, superando a visão benemerita, caritativa e assistencialista. Atribui-se o mérito, aos profissionais da IDES/PROMENOR que, por meio de sua qualificação, têm priorizado o investimento no potencial humano.

Um dos depoimentos sugere que a IDES/PROMENOR seja mais ousada na divulgação do que faz, porque faz melhor e tem um diferencial, realizando fóruns e encontros com outras organizações que prestam serviços semelhantes, o que parece deve ser considerado.

De acordo com o posicionamento dos parceiros, pode-se dizer que a IDES/PROMENOR é uma organização “*accountable*”, ou seja, é responsável por decisões e pelas conseqüências de suas ações e inações, e pode ser um exemplo para outros. Aquele que é “*accountable*” aceita a responsabilidade e mantém a sua integridade, resguardando sua reputação. Significa que é idônea, que presta contas aos seus membros e parceiros e está estreitamente vinculada aos interesses da comunidade a que serve (COELHO, 2000).

Os parceiros entrevistados apontaram como identificam ou avaliam as competências dos gestores da IDES/PROMENOR, assim se posicionando: gestores desprovidos de interesses egoístas e pessoais, com vocação para o social, integração, viabilizando a promoção dos assistidos junto à sociedade, na busca de uma melhor qualidade de vida para os mesmos. Avaliam a competência também pela relação mantida nesses anos de parceria; pelo contato mantido com os adolescentes, nas conversas e atendimentos realizados. Observam ainda, a disciplina, a organização, as programações (palestras, reuniões, atendimento individualizado), o empenho no acompanhamento escolar, a criação de eventos esportivos e de lazer, avaliação de desempenho junto às empresas conveniadas. Reconhecem a qualidade do trabalho prestado pelas estagiárias de Serviço Social que acompanham os adolescentes junto às empresas.

Acreditam que a IDES/PROMENOR possui um número de técnicos e pessoal de apoio suficiente para atender a demanda, e ainda identificam as competências em função do assessoramento oferecido à empresa quando necessário.

Considerando os dados até aqui apresentados, tanto os de ordem teórica quanto aqueles obtidos na pesquisa de campo, o quadro que segue tem como propósito apresentar a síntese das competências organizacionais e individuais, segundo os achados das pesquisas realizadas.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PROVINDAS DO REFERENCIAL TEÓRICO		COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS ADVINDAS DA PESQUISA	
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos</li> <li>- Habilidades</li> <li>- Atitudes</li> <li>- Experiência</li> <li>- Julgamentos de Valor</li> <li>- Rede Social</li> <li>- Compreensão Sistem</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Automotivada</li> <li>- Competência Global:</li> <li>- Mentalidade e</li> <li>- Características Pessoais</li> <li>- Gestão da Competividade,</li> <li>- Complexidade,</li> <li>- Adaptabilidade, Equipes,</li> <li>- Incerteza, Aprendizado,</li> <li>- Técnicas</li> <li>- Comportamentais</li> <li>- Intelectuais</li> <li>- Cognitivas</li> <li>- Relacionais</li> <li>- Sociais e Políticas</li> <li>- Didático-Pedagógica</li> <li>- Metodológicas</li> <li>- De Lideranças</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Dominar Novas Situações de Trabalho</li> <li>- Ser Responsável</li> <li>- Aplicação no Trabalho</li> <li>- Organizacionais</li> <li>- Comunicativas</li> <li>- Funcionais</li> <li>- Gerenciais</li> <li>- Autogerenciamento;</li> <li>- Ampla compreensão do negócio;</li> <li>- Conhecimento das finanças e economia do negócio;</li> <li>- Pensamento crítico;</li> <li>- Flexibilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresariais</li> <li>- Organizacionais</li> <li>- Consistentes</li> <li>- De Gestão;</li> <li>- Essenciais;</li> <li>- De Extensão;</li> <li>- Protetora;</li> <li>- Parasitária;</li> <li>- Sobre Processos;</li> <li>- Técnicas;</li> <li>- De Serviço;</li> <li>- Básicas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos</li> <li>- Habilidades</li> <li>- Atitudes</li> <li>- Atualização constante</li> <li>- Funcionais e técnicas</li> <li>- Visão sócio-cultural;</li> <li>- Relacionamento humano</li> <li>- Trabalhar em equipe;</li> <li>- Criatividade;</li> <li>- Experiência;</li> <li>- Comunicação;</li> <li>- Empreendedor;</li> <li>- Solucionar problemas;</li> <li>- Estabelecer prioridades;</li> <li>- Pedagógicas;</li> <li>- Pensamento crítico</li> <li>- Liderança;</li> <li>- Operacionais;</li> <li>- Ética;</li> <li>- Cooperação;</li> <li>- Flexibilidade;</li> <li>- Valorização do ser humano;</li> <li>- Administrativa;</li> <li>- Iniciativa;</li> <li>- Ser responsável;</li> <li>- Intelectuais;</li> <li>- Metodológicas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos Organizacionais</li> <li>- Captar recursos;</li> <li>- Descentralização;</li> <li>- Tomada de decisão;</li> <li>- Facilitar a abertura para mudanças;</li> <li>- Manter foco nos resultados;</li> <li>- Estruturar novos serviços;</li> <li>- Visar sustentabilidades;</li> <li>- Planejamento e estratégia orçamentária;</li> <li>- Melhoria contínua;</li> <li>- Estabelecer parcerias</li> <li>- Ênfase nos processos educacionais e de formação;</li> <li>- Manutenção do foco;</li> <li>- Marketing;</li> <li>- Gerenciamento de RH;</li> <li>- Fazer uso da tecnologia;</li> </ul>

Figura 30: Síntese das Competências organizacionais e individuais advindas do referencial teórico e da pesquisa de campo.

Fonte: Pesquisa documental e de campo da autora (2001)

O quadro evidencia uma relativização entre as competências instrumentais e substanciais, no entanto, para que as instrumentais sejam favoráveis no âmbito da

IDES/PROMENOR como organização social, é prudente e desejável que continuamente sejam feitos investimentos nas substanciais para aprimorar continuamente as instrumentais visto que o fenômeno do terceiro setor necessita diferenciar das demais organizações e o não investimento nas substanciais poderá recuar os avanços já realizados.

Na seqüência, registra-se o posicionamento dos parceiros entrevistados quanto ao gerenciamento de organizações do terceiro setor, finalizando este capítulo.

### *5.3.6.3 Preocupação das organizações do terceiro setor com seu gerenciamento*

Parte dos entrevistados deixaram de responder a esta questão por desconhecimento. Os que se manifestaram apontaram a preocupação dessas organizações em contratar profissionais habilitados para exercer funções específicas. Colocaram que muitas dessas organizações continuam salientando as dificuldades, os limites, as deficiências, a assistência, o imediatismo, a ansiedade; falta ainda quebrar alguns estigmas e adotar posicionamentos que não super valorizem os limites.

A tendência das empresas é investir em organizações do terceiro setor que demonstrem acreditar e confiar no que fazem de forma segura. Difícil algum empresário investir numa organização prestes a fechar ou que transmita essa imagem. Neste sentido, o que precisa ser enfatizado por estas organizações são as soluções, as alternativas, as possibilidades que têm encontrado, e não os limites, as deficiências, os pontos fracos, que precisam ser trabalhados e refletidos internamente.

O que se evidencia, associando as respostas fornecidas por este grupo quanto as competências dos gestores da IDES/PROMENOR com a preocupação no gerenciamento de organizações do terceiro setor, é a necessidade de tais organizações possuírem em seu quadro funcional pessoas habilitadas, capacitadas e conhecedoras deste setor. Não evidenciaram em seus depoimentos o gerenciamento feito por voluntários, o que geralmente ocorre nas organizações filantrópicas, em que a própria lei não permite aos diretores receber remuneração pela função. Diante disso, o que pode ser salientado é que, independentemente de ser voluntário ou não, o gestor precisa possuir um cabedal de competências para exercer a função. A organização precisa de profissionais altamente qualificados para exercer a gestão e por isso, não pode contar apenas com voluntários, que dispõem de vontade, mas não do tempo necessário exigido para o gerenciamento.

De acordo com a Organização das Nações Unidas, o voluntário é qualquer pessoa que, movida por interesse pessoal e espírito cívico, dedique parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a atividades de bem-estar social ou outros campos (Coelho, 2000).

O trabalho voluntário, ainda, segundo a autora citada, possui alguns elementos interessantes. Altos executivos de empresas participam de conselhos diretores de várias organizações, fornecendo-lhes conhecimentos profissionais específicos, elementos de sua cultura de trabalho, que podem determinar a forma como atuam e contribuem para a organização. Embora tal contribuição seja significativa, não exime a organização de manter seu próprio quadro de funcionários. Por outro lado, existem várias causas trabalhistas contra organizações do terceiro setor motivadas por abusos e práticas equivocadas de trabalho, o que reforça o que vem sendo dito aqui.

O posicionamento de Coelho (2000) contribui para elucidar o que foi apresentado. Para ela, uma boa gestão é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Cada vez mais as entidades estão preocupadas em planejar sua atuação a longo prazo, de forma a se precaver de mudanças conjunturais. Para isso é preciso ter um quadro técnico adequado e capacitado. As questões gerenciais nas organizações do terceiro setor têm assumido importância maior, mudança também provocada pelos próprios parceiros – agências governamentais e instituições – que passam a aumentar suas exigências sobre o controle de recursos repassados.

A referida autora elaborou estudo comparativo sobre as características das organizações do terceiro setor brasileiras e americanas e concluiu que, no Brasil, a clientela preferencial de atendimento é a população mais carente; na definição de objetivos e na forma de atuação, há uma grande influência da diretoria executiva, as práticas gerenciais são mais informais, embora buscando a profissionalização e a maximização de recursos, quadro operacional enxuto, mão-de-obra utilizada com menor escolaridade e menos qualificada, mas os gestores em sua grande maioria com terceiro grau. Parte desses dados também identificados no gerenciamento da IDES/PROMENOR.

Alguns entrevistados também se manifestaram quanto as semelhanças e diferenças em gerenciar uma organização do terceiro setor ou uma empresa. Para a maioria deles é semelhante na parte administrativa, mas tratando-se de educação, o Serviço Social, é considerado por um deles como a parte mais importante. Outro entrevistado colocou que se tratando de um “produto” humano é mais complicado do que um produto inativo. São desafios a serem enfrentados pelo gerente. Por outro lado, é semelhante ao gerenciamento da empresa no estabelecimento de planejamento, objetivos, metas, indicadores, para quê e para

quem você está servindo, o estabelecimento da missão, visão do mercado, do futuro, do país em que vivemos, público a atingir e resultados a alcançar. Considera que estes aspectos são necessários para qualquer empreendedor, porque hoje é preciso ter uma visão global. Para outro entrevistado, a responsabilidade é a mesma, a administração precisa ser perfeita. A seu ver, a organização do terceiro setor é mais complexa, porque lida com pessoas, concordando com outro entrevistado.

Outra opinião revela a crença de que deve ser igual, uma vez que as ONGs também precisam levar em consideração a relação custo-benefício, clareza nos objetivos e para dar certo precisam adotar os princípios da empresa. Para um dos entrevistados, tem semelhança, mas não facilidades. Pode-se até utilizar modelos gerenciais, mas acredita que cada organização precisa criar sua própria forma de gerenciar, especialmente quando se tem que cuidar de cada um, ter um trabalho individualizado, sistematizado e integral. A seu ver, se a organização consegue estabelecer a sua razão de ser e sua natureza, quais seus encaminhamentos, ela pode superar a cópia de modelos de gestão. Para isso, a organização precisa de um diferencial, de competências, habilidades e capacidades a nível pessoal e flexibilidade. Para ilustrar, menciona-se o seguinte depoimento:

não se admite mais nenhum trabalho sem gestor, que é quem realmente sabe da competência e da sua tarefa, sabe administrar pessoas e obrigações, enfim, faz com que a entidade preste um serviço e dê uma resposta à comunidade (Parceiro).

A partir dos depoimentos elencados neste item, parece apropriado mencionar o ciclo de vida das competências criado por Nisembaum (2000), tendo em vista que as organizações precisam de um marco de referência flexível que reflita as mudanças relevantes no presente e no futuro. Desta forma, algumas competências poderão ser consideradas emergentes (podem não ser neste momento, mas poderão vir a ser); pode-se identificar as competências maduras (as que já fazem parte da organização e podem se tornar menos relevantes no futuro); as competências de transição (importantes para um determinado momento) e as competências estáveis (permanentes, que mantêm a sua importância hoje e amanhã).

Nas organizações do terceiro setor, parece que a competência estável é a de priorizar o ser humano, a sua formação, o exercício da cidadania, o seu desenvolvimento e crescimento. Segundo Drucker (1997), Hudson (1999), Meregé (2000), Thompson (1997) citados no terceiro capítulo, o que parece comum nessas organizações é que colocam no centro do cenário social as pessoas, o desenvolvimento do ser humano. E pessoas comprometidas podem fazer toda a diferença.

Drucker (2000) afirma que há diferenças de gerenciamento entre organizações diferentes, afinal, a missão define a estratégia e esta define a estrutura. Mas, para ele as maiores diferenças estão nos termos usados pela organização. As diferenças são mais em aplicação do que em princípios. Não há nem mesmo grandes diferenças em tarefas e desafios. Cerca de 90% dos objetos de preocupação dessas organizações são genéricos e os 10% restantes do gerenciamento é que precisam ser adequados à missão específica da organização, à sua cultura, história e ao seu vocabulário específico.

O referido autor, como já apontado no capítulo 3, e como suporte ao que os parceiros entrevistados colocaram, diz que, provavelmente, o setor em expansão no presente século será o setor social sem fins lucrativos, no qual o gerenciamento é hoje mais necessário e onde um gerenciamento sistemático, baseado em princípios e teoria poderá produzir os melhores resultados com maior rapidez.

Salienta-se que, no capítulo 3, abordou-se a questão do gerenciamento de organizações filantrópicas e empresariais, não havendo hegemonia entre os autores, como observado também entre os parceiros entrevistados.

Considerando: o referencial teórico utilizado, a pesquisa realizada junto ao grupo de gestores, funcionários e parceiros da IDES/PROMENOR, na tentativa de identificar as competências essenciais desses gestores, os depoimentos obtidos e a correlação teórico-prática, pode-se concluir que a IDES/PROMENOR é uma organização substantiva e isonômica, uma vez que o foco central desse tipo de organização é o ser humano. O empenho em relações interpessoais é considerado elevado. As atividades são cumpridas como “vocações”, e a tomada de decisão é abrangente. Pode também ser caracterizada como uma organização de economia solidária, porque possui um objetivo social, há um sentimento de identificação e pertinência à coletividade, formas plurais de trabalho, participação de diferentes atores na gestão interna da organização e utilização de diferentes recursos (SERVA, 1996). Desta forma, embora sua prática seja de cunho assistencial, poderá ser revista sua caracterização no cenário do terceiro setor.

## 6 CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este documento foi apresentado em seis capítulos, mostrando, inicialmente, o foco central do estudo, a caracterização da tese, objetivos, delimitações. Apresentou-se a justificativa, os procedimentos metodológicos, dos quais constam, questões norteadoras, definições de conceitos básicos, delineamento, a coleta de dados, o processo de condução da pesquisa e o esquema da pesquisa.

Destacou-se as características-chaves da evolução das sociedades básicas, ou seja, da sociedade primitiva para a sociedade agrícola, desta para a sociedade industrial, até a sociedade do conhecimento, na qual nos encontramos. Esta caracterização permitiu-nos identificar como os processos econômicos, tecnológicos, políticos e sociais ocorreram em cada período, bem como os efeitos acarretados pelos mesmos no modo de vida das pessoas e no contexto social. Observou-se, ainda, como a visão de homem e mundo foi alterada neste percurso, passando da naturalidade e da simplicidade, para a complexidade, a incerteza, a angústia, a (des)humanização e a mudança de foco da matéria-prima e do capital, para o conhecimento, voltando-se novamente para o ser humano, como centro. Há que se salientar que a exclusão social foi aumentando nessa trajetória e não tende a diminuir. Neste sentido, a aprendizagem contínua, a formação e a educação passam a ser fundamentais na garantia da inclusão e na permanência no mundo do trabalho.

Apresentou-se também os modelos de gestão predominantes no século XX e sua influência sobre as organizações, no sentido de também entender se estes modelos são aplicáveis ou não para todas as organizações, ou seja, públicas, privadas e sem fins lucrativos. Observou-se que no último século, inúmeras teorias foram elaboradas, nas mais diferentes abordagens, na tentativa de atender as demandas que se apresentam, bem como para elucidar a dinâmica da realidade e das organizações. Ainda no que se refere ao gerenciamento, questionou-se a possibilidade da aplicação da gestão do conhecimento no terceiro setor, apontando os novos indágamentos e constatações feitas pelos “criadores” dessa teoria, sendo que constata-se a inviabilidade deste tipo de gestão em tais organizações. A partir das teorias administrativas apresentadas e relacionando-as ao terceiro setor, percebeu-se que poucas delas podem ser aplicadas na atualidade. Portanto, novos referenciais são necessários, considerando que a aplicação das teorias administrativas convencionais no terceiro setor é pouco alentadora, uma vez que foram desenvolvidas para atender o arranjo organizacional, a gestão e a liderança, segundo estruturação e concepções usuais de mercado.

Apresentou-se sucintamente o referencial das organizações de aprendizagem e das organizações substantivas, na medida em que estas correlacionam-se de forma mais próxima à gestão das organizações do terceiro setor. Como a construção do terceiro setor não é própria só do espaço de mercado convencional, as teorias administrativas desenvolvidas para o mercado pouco têm a oferecer para a compreensão deste setor. Conclui-se, então, que em tais organizações é possível a criação do conhecimento, como apontado por Nonaka e seus colaboradores (2000), mas que a gestão do conhecimento propriamente dita, fica inviabilizada, devido à dificuldade tecnológica e financeira que essas organizações possuem. É oportuno lembrar a importância das recentes discussões sobre recursos intelectuais e humanos nas organizações, que aliada à tecnologia, determina um novo arranjo organizacional. Ficou evidenciado que as organizações do terceiro setor tendem a se constituir num locus de aprendizagem, predominando a racionalidade substantiva, em função de estarem comprometidas com as necessidades elevadas do ser humano, investirem no trabalho em equipes, compartilharem visões e oportunizarem a criatividade e a autonomia. O homem, portanto, é entendido em toda a sua multidimensionalidade. Constituem-se em espaços mais isonômicos e fenonômicos, conforme a concepção de Ramos (1981), porque, na isonomia, exercita-se a convivialidade e na fenonomia oportuniza-se o exercício da realização pessoal, dando sentido à existência. Deste modo, conclui-se que é possível associar os princípios apontados por Ramos (1981), Senge (1990) e Krog, Nonaka e Ichijo (2000) no gerenciamento de organizações do terceiro setor.

Enfocou-se, também, o referencial das competências essenciais, abordando-se tanto o aspecto organizacional quanto o individual ou pessoal. Adotou-se a concepção de competências essenciais pautada sobre três dimensões, quais sejam: conhecimento, habilidades e atitudes, as quais estabelecem um diferencial na organização. Observou-se que, no âmbito das organizações privadas, tais competências voltam-se mais sobre os produtos, ao passo que, nas organizações sem fins lucrativos, as competências estão essencialmente pautadas nas e sobre as pessoas. O diferencial, portanto, quem estabelece são as pessoas e o reconhecimento das mesmas passa pela forma como o trabalho é desenvolvido no interior da organização. Poder-se-ia, ousadamente, dizer que o desenvolvimento das competências essenciais nas organizações do terceiro setor ocorre de forma diferenciada do que nas demais organizações, sendo importante fazer este investimento. Portanto, identificar as competências dos gestores constitui-se numa tarefa necessária e fundamental.

Dedicou-se um capítulo para tratar do terceiro setor, tendo em vista que a organização, foco do presente estudo, a ele pertence. Considerando que as organizações

caritativas, filantrópicas, sem fins lucrativos e assistenciais sempre existiram, a visão que se tem hoje dessas organizações é diferente daquela existente quando de sua concepção. A dificuldade, atualmente, está em conceituar e definir essas organizações, porque todas passaram a fazer parte do mesmo segmento, embora com grandes distinções e diversidade de ações, podendo-se afirmar que não há identidade entre elas. Como o termo “terceiro setor” é genérico demais, talvez fosse interessante adotar a denominação predominante na Europa, organizações de economia solidária e de economia social. Contudo, esta discussão ainda é muito recente para um posicionamento definitivo.

Apontou-se a retrospectiva histórica do terceiro setor no Brasil, da República Velha até o presente momento, o desafio da conceituação e, especialmente, o desafio e a importância da gestão neste setor, tendo em vista que, ao tempo em que não é lucrativo, não pode sobreviver sem receita. Superar o amadorismo presente nos processos gerenciais e encontrar um modelo próprio de gerenciamento é o grande desafio, o que não significa a transposição de modelos administrativos utilizados nas corporações privadas ou pelo governo. Verificou-se que os autores possuem posições diferenciadas quanto a essa questão: parte deles considera a semelhança gerencial entre as organizações e a outra parte posiciona-se de forma contrária, não existindo, portanto, consenso, nem um referencial específico. Pode-se então afirmar que as organizações do terceiro setor enfrentam inúmeros desafios no seio de uma sociedade que imprime e incentiva a lógica baseada na razão instrumental. A literatura existente sobre a gestão no terceiro setor ainda é incipiente para dar conta dos desafios vividos por tais organizações no seu cotidiano, havendo necessidade de maior investimento teórico nessa área.

Por outro lado, o gestor é uma figura central nas organizações, entendido neste estudo como um empreendedor social. Se o perfil exigido nas organizações do segundo setor é elevado, também precisa ser elevado no terceiro setor, porque gerencia-se, muitas vezes, sem receita, não dispondo de recursos financeiros para investimentos em tecnologia, em estrutura física, em marketing e em pessoas qualificadas. Embora tenha se intensificado, nas organizações do terceiro setor, a preocupação com o perfil que o gestor precisa ter, somente conhecimentos administrativos são insuficientes para gerenciar tais espaços. Cabe ao gestor a responsabilidade de manter a dinamicidade e o equilíbrio da organização, seja ele, diretor, presidente, conselheiro, superintendente, coordenador ou gerente..

No que se refere à contextualização da gestão da IDES/PROMENOR, há que se ressaltar as dificuldades encontradas pela pesquisadora, tendo em vista a ausência de documentos fidedignos da instituição pesquisada e, quando encontrados, sua falta de sistematização, concluindo-se que a Irmandade do Divino Espírito Santo – IDES necessita

recuperar sua história, a qual ainda está muito mais na memória das pessoas do que nos documentos propriamente ditos. A PROMENOR, por ter sido constituída mais recentemente e por sempre manter em seu quadro estagiárias de Serviço Social, as quais elaboram pesquisas para seus trabalhos de conclusão de curso, tem mantido atualizados a história e os processos por ela desenvolvidos. O aprofundamento da trajetória da IDES é uma recomendação, já que esta fase de estudo esteve além do objetivo desta tese.

Por outro lado e, embora, de forma sucinta, a contextualização da IDES/PROMENOR permitiu o resgate de parte de sua história, bem como, a descoberta dos processos de inovação ocorridos, a partir da década de 60. Ficou evidenciado o papel preponderante que o Serviço Social, na pessoa do assistente social, tem exercido nos processos gerenciais, de desenvolvimento e de inovação na instituição desde o período mencionado, contribuindo significativamente para as alterações e transformações pelas quais passou a organização nos últimos 50 anos. Pode-se dizer que, as mudanças ocorridas no processo de formação acadêmica do assistente social, foram acompanhadas pelas mudanças institucionais. Com isso, confirmou-se o que foi apresentado no capítulo três, que a profissionalização nas entidades sociais é extremamente significativa para a sua sobrevivência. Pôde-se inferir que a profissionalização gerencial da IDES teve início na década de 60, quando a primeira assistente social assumiu a direção interna do então, Asilo de Órfãos. Hoje, a organização possui, além da diretoria, sete coordenadores, exercendo o gerenciamento de nível médio.

Quanto ao gerenciamento, pode-se dizer que de um modelo de gestão estritamente “*top down*”, segundo Nonaka & Takeuchi (1997), que ditava e direcionava todas as ações e procedimentos, foi, gradativamente, alcançando novos espaços de poder e, hoje, a criação do conhecimento e o direcionamento de atividades está sob a responsabilidade do nível médio, confirmando o referencial apresentado pelos autores citados, e que se encontra com maiores detalhes no corpo do trabalho. Conclui-se, então, que os profissionais da área social e pedagógica, os quais predominam na instituição, devem estar cada vez mais preparados e qualificados para o exercício do gerenciamento, investindo na educação e no aprendizado contínuo. Investimentos institucionais também devem ser feitos, a fim de manter a melhoria contínua, repercutindo numa maior qualidade na prestação de serviços. Muitos são os desafios a serem enfrentados no presente século, se a IDES/PROMENOR tiver como pretensão manter-se atuante por mais 100 anos.

No decorrer da realização do estudo a pesquisadora deparou-se com alguns desafios, e dificuldades, pelas seguintes razões: 1) por ser também gestora da instituição pesquisada; 2)

pela inovação da técnica utilizada para a coleta de dados, associando *Focus Group* com METAPLAN; 3) pela dificuldade de encontrar referencial teórico sobre as técnicas mencionadas; 4) pela impossibilidade de comparação com outros estudos, uma vez que, na literatura não consta pesquisa de competências essenciais no terceiro setor, o que possibilitou constatar o ineditismo do estudo. Por outro lado, foi compensador e gratificante a obtenção dos dados, pela participação, comprometimento e envolvimento que os participantes do estudo (gestores – diretores e coordenadores, funcionários e parceiros) demonstraram, facilitando a obtenção de informações, percepções e opiniões. Reconhece-se, também, a limitação pessoal em abarcar a grandiosidade e a complexidade da realidade em foco, recomendando-se que, futuramente, um estudo complementar ou comparativo com este, seja realizado na mesma instituição. Por outro lado, o referencial teórico utilizado neste estudo, contribuiu para dar consistência na análise e cientificidade ao mesmo. Conclui-se como positiva a complementariedade das técnicas utilizadas (*Focus Group* e METAPLAN) e recomenda-se sua utilização para outros estudos investigativos.

Devido à amplitude de dados coletados, a ênfase, aqui, recai sobre a síntese final das competências essenciais dos gestores da IDES/PROMENOR ficando assim constituídas:

- **Conhecimentos essenciais:**

- ⇒ conhecer a missão da organização, a finalidade, os objetivos, os programas, sua estrutura de funcionamento e suas dificuldades;
- ⇒ possuir conhecimento na área de atuação, tendo concluído o nível superior;
- ⇒ conhecer a conjuntura econômica, política e sócio-cultural do país e a realidade;
- ⇒ manter atualização e aprendizado contínuo;
- ⇒ ter conhecimento sobre relações humanas;
- ⇒ conhecer procedimentos técnicos e operativos.

Quanto aos conhecimentos, os gestores da IDES/PROMENOR precisam possuir ou obter conhecimentos específicos, gerais, da realidade, da instituição e da função que exercem.

- **Habilidades essenciais:**

- ⇒ ser capaz de estimular e promover o trabalho em equipe;
- ⇒ ser capaz de descentralizar atividades, oportunizando a autonomia;
- ⇒ ser capaz de manter foco no resultado;

- ⇒ ser capaz de manter relações profissionais;
- ⇒ demonstrar capacidade de liderança;
- ⇒ saber comprometer-se;
- ⇒ ser capaz de planejar estrategicamente;
- ⇒ demonstrar habilidades humanas;
- ⇒ ser capaz de agilizar a tomada de decisão;
- ⇒ demonstrar eficiência.

Em relação às habilidades essenciais, de tipo técnico, foram predominantes, ficando em segundo plano, as habilidades humanas. Alguns participantes do estudo, demonstraram certa dificuldade em diferenciar habilidades e atitudes, devido à sua proximidade. Para os participantes do estudo, o número de habilidades que o gestor possui ou deve possuir é maior do que os conhecimentos elencados. Contudo, isto não significa possuir menos conhecimento.

- **Atitudes essenciais:**

- ⇒ demonstrar comprometimento com a missão da organização;
- ⇒ ser ético;
- ⇒ ser ágil, criativo, flexível, inovador e empreendedor;
- ⇒ demonstrar determinação, iniciativa e persistência;
- ⇒ valorizar o ser humano;
- ⇒ reconhecer a importância da melhoria contínua;
- ⇒ demonstrar satisfação em atender clientes, usuários e colaboradores.

As atitudes essenciais identificadas denotam simultaneidade e equilíbrio entre as atitudes pessoais e profissionais.

Verificou-se que parte dessas competências os gestores possuem, parte precisam ser agregadas. Em relação ao conhecimento, possuem conhecimentos relativos à legislação, à instituição, a procedimentos técnicos e operacionais e específicos da sua área de atuação, conhecimentos da realidade. Os gestores precisam agregar conhecimentos relativos à captação de recursos, a modelos e formas de gestão, à administração do terceiro setor, manter atualização constante e conhecer *in loco* os programas da própria instituição.

No que diz respeito às habilidades, os gestores precisam ser mais hábeis nos processos de comunicação, na captação de recursos, estruturar novos serviços, facilitar a abertura para mudanças, estabelecer metas e prioridades, gerenciar recursos humanos, descentralizar atividades e ser mais autônomos. Por outro lado, os pesquisados identificaram

as habilidades que os gestores da IDES/PROMENOR possuem, quais sejam: saber trabalhar em equipe; ser organizados.

Com referência às atitudes, os gestores da IDES/PROMENOR, segundo a pesquisa, possuem: humildade, coerência, justiça, responsabilidade, flexibilidade, ética, tolerância, controle emocional, empatia, integridade, auto-desenvolvimento e liderança. Quanto às atitudes a serem incorporadas, a diretoria apontou: elevada produtividade, respeito, bom senso, ética e humildade, sendo que as duas últimas atitudes aparecem como se os gestores as possuíssem. Para os funcionários, a diretoria precisa ser mais proativa, ágil, inovadora, simpática e demonstrar confiança nas pessoas. Em relação aos coordenadores entrevistados, estes consideram que, ainda, precisam agregar atitudes como determinação, confiança, autonomia, persuasão, praticidade e reflexão. Os funcionários atribuem aos coordenadores as seguintes atitudes a serem agregadas: mais criatividade, proatividade e confiança.

Os gestores precisam portanto, continuar a desenvolver suas competências substantivas, uma vez que a pesquisa constatou que na IDES/PROMENOR há uma certa relatividade entre as competências instrumentais e as substantivas. Como o ideal nas organizações do setor é o predomínio das substantivas, recomenda-se o desenvolvimento contínuo das mesmas.

Os parceiros da IDES/PROMENOR pesquisados identificaram os condicionantes para estabelecer parcerias com organizações do terceiro setor, mencionando: missão, foco de atuação, experiência, idoneidade, registro legal junto aos órgãos competentes, situação jurídica, financeira e de infra-estrutura, plano de trabalho, evolução histórica, serviços prestados, procedimentos adotados e conceituação na comunidade. Portanto, são fatores de toda ordem: operacional, ideológica, de segmento, jurídica, financeira, estratégica.

Para a escolha de uma parceria/contrato com uma organização do terceiro setor ou com uma prestadora de serviços privada, levam em consideração os mesmos critérios, ou seja, a relação custo-benefício, qualidade do serviço, idoneidade, sua posição no mercado e a competência dos dirigentes e técnicos. Das organizações parceiras, somente duas optam por parcerias com organizações do terceiro setor com propósitos mercadológicos, promocionais e/ou associados à responsabilidade social. A maioria, prioriza ainda, o atendimento de qualidade às suas necessidades, sendo que nem todas despertaram para a responsabilidade social.

No que se refere às competências de gestores de organizações do terceiro setor, os parceiros participantes do estudo consideraram que o gestor deve possuir: vocação, eficiência, eficácia, perspicácia, imparcialidade, disponibilidade, competência administrativa, liderança,

relacionamento inter- pessoal, postura, ética, visão contextual. Para os parceiros, as competências essenciais priorizadas referem-se mais à dimensão das habilidades e das atitudes, sendo que tais competências são consideradas no estabelecimento de uma parceria.

Quanto à identificação das competências dos gestores da IDES/PROMENOR, não são tão intangíveis como pode parecer num primeiro momento, porque assim foram reconhecidas pelos parceiros: pelo tempo da parceria existente, pela dedicação e qualificação do corpo funcional e pelo diferencial em relação a outras organizações semelhantes.

Os parceiros entrevistados, indicaram ainda os conhecimentos, as habilidades e atitudes que os gestores de organizações do terceiro setor devem possuir. Conhecimentos relativos à realidade da clientela, específicos e técnicos da área, entendimento múltiplo referente às políticas sociais, conhecimento do mercado e da legislação. No que diz respeito às habilidades os parceiros identificaram: demonstrar postura profissional, capacidade para distinguir ambiguidades, habilidades pessoais e de relacionamento e quanto, às atitudes, elencaram: eficácia, imparcialidade, honestidade, confiança e a assistência quando necessário.

Os parceiros integrantes do estudo consideraram que gerenciar uma empresa ou uma organização do terceiro setor requer as mesmas premissas no que se refere a metas, prioridades, planejamento, ou seja, nas questões administrativas é semelhante; o que distingue é o produto. Nas organizações filantrópicas o “produto” é o homem, a partir deste pressuposto, se estabelece a diferença no gerenciamento, tornando-o mais complexo do que na empresa privada. Em relação a essa questão, a discussão é polêmica e não houve consenso.

O estudo permitiu alcançar os objetivos propostos e responder à questão central estabelecida quanto as competências essenciais dos gestores da IDES/PROMENOR, enquanto uma organização do terceiro setor. Possibilitou a ampliação de visão e de conhecimentos sobre os processos gerenciais implantados em tais organizações, bem como, a possibilidade de instauração da aprendizagem e da criação do conhecimento nesses espaços.

Por se tratar de um estudo de caso, recomenda-se a aplicação da pesquisa em outras organizações do terceiro setor, a fim de possibilitar a obtenção de resultados que possam ser generalizados. Sugere-se, também, que o estudo seja acompanhado, ou complementado, comparando posteriormente os dados obtidos, para que se possa avaliar, rever e aprofundar o aprendizado com a observação da evolução prática. Acrescente-se ainda, a investigação com o intuito de identificar nas organizações do terceiro setor de Florianópolis o tipo de predomínio da racionalidade existente - instrumental ou substantiva.

No que se refere especificamente à organização IDES/PROMENOR, recomenda-se:

- Compatibilização da marca e da imagem IDES/PROMENOR, tendo em vista que a primeira ainda não é bem conhecida em Florianópolis, embora com dois séculos de existência, e a segunda, erroneamente como pertencente à área governamental. Neste sentido, faz-se necessário agregar e divulgar a imagem IDES/PROMENOR. É um desafio, porque há membros da diretoria que ainda não aceitam a manutenção da personalidade jurídica da PROMENOR, o que dificulta uma ação mais inovadora neste campo.
- Encontrar caminhos e alternativas para a auto sustentabilidade, oportunizando a superação da visão assistencial, ainda presente, para uma visão de organização de aprendizagem, isonômica e substantiva. Para que a IDES possa romper definitivamente com o caráter assistencial benemerente e caritativo coloca-se, como necessidade, urgentes alterações no seu gerenciamento, que deve ter uma dimensão mais empreendedora e profissional.
- Superar o descompasso existente entre a área técnica e a área administrativa, tendo em vista que a área técnica avançou e a administrativa estagnou. Ao longo da trajetória da IDES os profissionais da área técnica, especialmente, os assistentes sociais, vêm conquistando e ampliando seu espaço de atuação e demonstrando sua competência, além da eficiência, eficácia, e efetividade de suas ações e capacidade de reavaliação de propostas.
- Estimular e preparar a entrada de novos membros na diretoria, tendo em vista que houve pouca renovação. Observou-se no estudo que de 1773 a 1910 a IDES teve 99 mudanças no seu gerenciamento, assumindo a tarefa 80 provedores, sendo que poucos permaneciam mais do que um ano, outros retornavam ao cargo algum tempo depois. De 1910 a 2001 inverteu-se a situação de forma impressionante; houve 12 mudanças na condução da diretoria e 12 provedores assumiram, sendo que a média de permanência no cargo girou em torno de 10 anos. Exceto o atual provedor que está no cargo há 21 anos e na IDES há 30 anos. Neste tempo, ainda nenhuma mulher assumiu o cargo máximo (provedor ou vice). Talvez, isto possa ocorrer no presente século.
- Realizar cursos específicos para os membros da Diretoria e estabelecer como pré-requisito para a entrada de novos diretores, um curso de capacitação para melhor gerenciamento da IDES.
- Rever a formação do Conselho Consultivo, neste poderiam fazer parte, aqueles diretores que estão na IDES há mais de 15 anos, sendo os “mentores” dos novos

integrantes da diretoria. Desse modo, a experiência, o conhecimento que possuem da instituição e a dedicação até então demonstrada, seria reconhecida e valorizada.

- Estabelecer perfil dos gestores, pautado nas competências, tanto para os diretores quanto para os coordenadores, facilitando assim o processo de seleção, bem como o processo de gerenciamento.
- Reconhecer a importância dos gestores de nível médio, ou seja, dos coordenadores, como os verdadeiros criadores de conhecimento na instituição, considerando que são líderes de uma equipe, envolvendo tanto a alta gerência quanto os funcionários de linha de frente. Os referidos gestores são a chave para a inovação contínua, como colocam Nonaka e colaboradores (1997 e 2001).
- Instituir a publicação anual do Balanço Social, socializando-o com parceiros.
- Realizar curso de captação de recursos e elaboração de projetos, se possível com a participação de diretores, profissionalizando esta área.
- Prosseguir nas etapas do planejamento estratégico, revendo-o e avaliando-o permanentemente.
- Investir no processo de aprendizado contínuo, criando o Centro de Estudos da IDES, prosseguir na aquisição de livros e revistas, acesso a Internet, a cursos, seminários, palestras, etc.
- Estimular os profissionais técnicos a ingressarem em cursos de especialização e mestrado, bem como, os demais colaboradores para prosseguirem seus estudos, concluindo o segundo grau, o supletivo, os cursos de graduação.
- Manter no orçamento, uma quantia específica para o investimento na formação das pessoas, a fim de que realmente sejam o maior ativo da IDES.
- Manter as comissões existentes (Divulgação, Eventos e Voluntariado e de Projetos), bem como os encontros semestrais junto aos colaboradores para formação, socialização e integração dos colaboradores.
- Aproximar mais os parceiros. Realizar reuniões de *brainstorming* com mais frequência, considerando que poderão oferecer colaborações valiosas.
- Rever o estatuto da IDES e da PROMENOR, bem como, o Regimento Interno.
- Investir em marketing, dando mais visibilidade para a instituição.
- A par do que a pesquisa elucidou, investir nos conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser agregadas pelos gestores.

- Considerar os dados e a análise apontados na pesquisa sobre Competências Essenciais dos Gestores da IDES/PROMENOR, como parâmetro para novos investimentos e inovação.

O momento atual requer mais que o aumento da receita orçamentária, mudanças inovadoras e criativas na estrutura e na gestão da organização. O desafio permanente é criar e inovar, pois sem isso, coloca-se em risco a sobrevivência institucional.

Por fim, parece que o estudo está apenas iniciando. A impressão é de incompletude. Tem-se a certeza de sua limitação, porque dada a sua complexidade e extensão, tocou-se apenas na questão referente às competências essenciais dos gestores de organizações do terceiro setor. Muito ainda há para ser aprendido sobre o tema da presente tese e a autora coloca-se aberta a críticas e sugestões.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Alcides. **Administração do Estado e estratégias de desenvolvimento**. Florianópolis: Curso de Pós-Graduação em administração Pública e sociedade. Ago/1996.
- ANDRADE, R.P.C. Considerações de fim de século. In: **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 73 - 80.
- ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 82 -107.
- ARRUDA, Maria Salete. **A egressa do Lar São Vicente de Paula**. 1967. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) Curso de Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: Informação e documentação de trabalhos acadêmicos - apresentação. Rio de Janeiro, ago, 2001
- \_\_\_\_\_**NBR 6028**: Informação e documentação – referências bibliográficas. Rio de Janeiro, ago, 2000
- \_\_\_\_\_**NBR 10520**: Informação e documentação – apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, ago, 2001
- BAND, William A . **Competências críticas**. Dez novas idéias para revolucionar a empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BAPTISTA, D.M.T. O debate sobre o uso de técnicas qualitativas e quantitativas de pesquisa. In: **Pesquisa qualitativa**: um instigante desafio. São Paulo:Veras, 1999. p. 31 - 39.
- BOSCHÉE, Jerr. Disponível em <http://socialentrepreneurs.org/whatdoes.html>.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRANDÃO, H.P. **Gestão baseadas nas competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília.
- BRINCKERHOFF, Peter C. **Social entrepreneurship**: the art of mission-based venture development, John Wiley & Sons, Inc.: New York, 2000
- BRUYNE, Paul de et all. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

- CABALLERO, M.R.y. Universidade e terceiro setor: uma via crucial de co-aprendizagem. In: **Integração**. A revista eletrônica do terceiro setor. Disponível em: <http://200.18.48.123/administrando.htm>. Acesso em: 06/10/2000.
- CABRERA, Luiz C. **A importância da gestão de pessoas no terceiro setor**. Integração Revista Eletrônica do terceiro setor. Disponível em: <http://200.18.48.123/administrando>.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da sociedade civil. In: **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 7 - 12.
- CARLESSO, Ivani. **A Irmandade do Divino Espírito Santo e a promoção da família**. 1977. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso), Curso de Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CENTER for CIVIL SOCIETY STUDIES**. At the Johns Hopkins University for Publicity Studies. Publications. Disponível em: <http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/ccsswork>>. Acesso em: 10/10/2000.
- COELHO, Simone. Terceiro Setor. **Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.
- CONCER, Sueli Maria e TASSO, Ana Inês. **O Lar São Vicente de Paula integrando à política do bem-estar do menor**. 1971. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso), Curso de Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CORDON Carlos. Citado aula Santos, Neri.
- COSTA, A .T. **Administração de entidades sem fins lucrativos**. São Paulo: Nobel, 1992.
- COSTA JR, Leopoldo. **Terceiro setor e economia social**. EAESP/FGV. (texto xerox).
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CURY, T.C.H. Elaboração de projetos sociais. **Gestores Sociais**. Textos de Apoio. São Paulo: Capacitação Solidária, 1998.
- DAVENPORT, T. & PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. São Paulo: Campus, 1998.
- DAVIS, S. & BOTKIN, J. The coming of knowledge-based business. In: **Harvard Business Review**, Boston, p. 165 - 170, Sep/oct, 1994.
- DEES, J. Gregory. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**. Jan/Feb, 1998.
- DE GEUS, Arie. **A empresa viva**. Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- DEMO, Pedro. **Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento**. Petrópolis, RJ : Vozes, 1997.
- DIAS, Cláudia A . **Grupo Focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas**. (texto internet)
- DINIZ, T.M.R.G. O estudo de caso: suas implicações metodológicas na pesquisa em serviço social. In: **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio**. São Paulo: Veras, 1999. p. 41 - 58.
- DOBB, Maurice. **A evolução do capitalismo**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- DRUCKER, Peter. **A administração de organizações sem fins lucrativos**. Princípios e práticas. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- \_\_\_\_\_. O advento da nova organização. In: **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DURAND, T. Stratezing for innovation: competence analysis in assessing strategic change. In: **Competence-based strategic management**. Edited by Ron Sanchez and Aimé Heene. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997.
- \_\_\_\_\_. L'alchimie de la compétence. In: **Revue Française de Gestion**, 1999.
- FERNANDES, A . **Administração inteligente**. Novos caminhos para as organizações do século XXI. São Paulo: Futura, 2001.
- FERNANDES, R.C. **Privado porém público**. O terceiro setor na América Latina. 2ª ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- \_\_\_\_\_. O que é terceiro setor? In: **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 25 - 33.
- FERREIRA, Ademir A . et all. **Gestão empresarial: de Taylor a nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FIALHO, Antônio Pereira. **Uma introdução à engenharia do conhecimento**. A compreensão. (Obra em vias de publicação). 1999.
- FIALHO, A . P.; SANTOS, Neri dos. **Manual de análise ergonômica no trabalho**. 2ª ed. Curitiba: Genesis, 1997.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n 2, p. 05 – 28, abr/jun, 1999.
- FISCHER, Tânia et alli. Olodum: a arte e negócio. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n.2, mar/abril.1993.

FITZSIMMONS, James A . **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

FLEURY, Maria Thereza Lemos. O ambiente para aprendizagem organizacional. In: **Empregabilidade e Educação**: novos caminhos no mundo do trabalho. São Paulo: EDUC, 1997. p. 151 - 156.

GARVIN, David. A . Construindo a organização que aprende. In: **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GODOY, A . Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. In: **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 3, p. 20 - 29, 1995.

GREEN, Paul. C. **Desenvolvendo competências consistentes**. Como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10ªed.Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Liderando a revolução**. 2ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HOBBSAWN, Eric. **Era dos extremos**. O breve século XX - 1914 - 1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

\_\_\_\_\_. **A era das revoluções**. 1789 – 1848. 4ªed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

HUBERMAN, Léo. **História da riqueza do homem**. 17 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

HUDSON, Mike. **Administração de organizações do terceiro setor**. O desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

<http://www.produção.ufrj.br/meiopo.htm>> Acesso 20/02/02.

[http://www.impa.br/Pesquisa Operacional/linha\\_pesquisa.html](http://www.impa.br/Pesquisa%20Operacional/linha_pesquisa.html)> Acesso 20/02/02.

<http://www.iem.efei.br/arnaldo/ensino/poesp/introdu/sld002.htm>> Acesso 20/02/02.

**INTEGRAÇÃO**. A revista eletrônica do 3º Setor. Disponível em: <http://integração.fgvsp.br/3/editoria.html>. Acesso em 09/10/2000.

\_\_\_\_\_. O que é terceiro setor? Disponível em: <http://200.18.48.123/oque.htm>>. Acesso em: 03/10/2000.

\_\_\_\_\_. Administração do terceiro setor. Um novo e próspero campo de trabalho. Disponível em: <http://200.18.48.123/editorial.htm>> Acesso em: 03/10/2000

JORDAN, D. A.B. **A carreira do administrador em organizações do terceiro setor**. EAESP/FGV. São Paulo. [1990?].

- KATZ, Daniel; KHAN, Robert. **Psicologia social das organizações**. 2<sup>a</sup>ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- KIM, Daniel H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: **A gestão estratégica do capital intelectual**. Recursos para a economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61 – 92
- KIRCH, Ágata Montedo. **O cotidiano das meninas internas no Lar São Vicente de Paula**. 1998. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso), Curso de Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina.
- KLEIN, David. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Recursos para a economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 01 - 12.
- KRANNICH, Ronal L. e KRANNICH, Caryl Rae. **Jobs and careers with nonprofit organizations: profitable opportunities with nonprofits**. Manassas Park, Impact Publications, 1996.
- LANDIM, Leilah; VILHENA, Liliane R. **O terceiro setor no Brasil**. [S.I.: s.n.]. 1998.
- LANSER, Ângela Maria. **O Lar São Vicente de Paula e a irradiação de novas unidades promocionais**. 1976. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso), Curso de Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.
- LE BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Le editions d'Organisation, 1994.
- LEONARD, D. e STRAUS, S. Aproveitando todo o cérebro da empresa. In: **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 108 -147.
- LORENZETTI, Luiz. **O papel das ONGs no cumprimento das funções públicas**. 1997. Monografia. (Trabalho de Conclusão de Cursos), Universidade do Estado de Santa Catarina.
- LEWIS, David. **Ligando a lacuna? Os universos paralelos das tradições em pesquisa de organizações não governamentais e o contexto de mudança na ação voluntária**. Integração. Revista Eletrônica do Terceiro Setor, 2000.
- MAGALHÃES, S. et alli. Desenvolvimento de competências: o futuro agora!. In: **Revista Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, p. 13 - 14, jan. 1997.
- MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. 2<sup>a</sup>ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 121 - 130.

- MARSHALL, Stephanie Pace. Criando comunidades vigorosas centradas no aprendizado para o século XXI. In: **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997. p. 195 - 206.
- MARTINELLI, A.C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. 2ªed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 81 - 88.
- MARTINELLI, Maria Lúcia. **Serviço Social: identidade e alienação**. São Paulo: Cortez, 1989.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à administração**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 2ªed. São paulo: Atlas, 2000.
- McCARTHY, K.D. Educando os futuros administradores e líderes do setor de filantropia. In: **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. 2ªed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 113-120.
- McLAGAN, P. e NEL, C. **A nova era da participação**. O desafio de emocionar e envolver pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MEGGINSON, Leon C; Mosley, Donald C. & PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra Harper & Row do Brasil, 1986.
- MENEGASSO, Maria Ester. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário**. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- \_\_\_\_\_. O terceiro setor: uma discussão preliminar. Disponível em: [http://www.portalsocial.ufsc.br/uma discussão preliminar.htm](http://www.portalsocial.ufsc.br/uma%20discuss%C3%A3o%20preliminar.htm) Acesso: 09/04/2001
- MEREGE, Luiz C. **Administração do terceiro setor**. Um novo próspero campo de trabalho. Disponível em: <http://200.18.48.123/editorial.htm> Acesso: 03/10/2000
- \_\_\_\_\_. O terceiro setor e a nova ética empresarial. Integração. Revista Eletrônica do terceiro setor. Disponível em: <http://200.18.48.123/editorial.htm>. Acesso: 09/10/00
- MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San francisco (USA): Jossey-Bass, 1998.
- MILES, M. HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks, Califórnia: Sage, 1994.
- MOTTA, Fernando C. P. **Teoria das organizações**. Evolução e crítica. 2ªed. São Paulo: Pioneira, 2001.

- NASCIMENTO, Alceu. **Zona de convergência na ação social no terceiro milênio**. Papel Social, Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, no. 57, dez 99 – jan/2000.
- NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- NONAKA, I & TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, Ikujiro. **Organizational Knowledge Creation**. [S.I.: s.n.].1997.
- \_\_\_\_\_. A empresa criadora de conhecimento. In: **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_; VON KROG, G & ICHIJIO, Kazuo. **Facilitando a criação do conhecimento**. Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- OLIVER, Richard. W. **Como serão as coisas no futuro**. Sete mandamentos para vencer no novo mundo dos negócios. São Paulo: Negócio, 1999.
- PAES, J.E.S. **Fundações e entidades de interesse social**. Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 2<sup>a</sup> ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2000.
- PANCERI, Regina. **Instituição assistencial e cidadania**. 1995. Dissertação (Mestrado em Serviço Social). PUC/RS, Porto Alegre.
- PAPEL SOCIAL**. Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, Porto Alegre, n. 64, out/nov, 2001.
- PRAHALAD, C. K. A competência essencial. In: **HSM. Management**. São Paulo, n. 01, p. 06 - 11, mar/abr. 1997.
- \_\_\_\_\_. Reexame de competências. In: **HSM Management**. São Paulo, n. 17, p. 42 - 52, nov/dez. 1999.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Como incorporar as competências dos clientes. In: **HSM Management**. São Paulo, n. 20, p. 42 - 52, mai/jun. 2000.
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- QUINN, J.B et alli. Gerenciando o intelecto profissional. Extraíndo o máximo de detalhes. In: **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 174 - 196. e em KLEIN, D.A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. P. 129 - 148.
- \_\_\_\_\_. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- RAMOS, Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

- RHINESMITH, Stephen. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- RIFKIN, Jeremy. **Fim dos empregos**. O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Work, social capital, and the rebirth of the civil society**: a blueprint for a new third sector politics. Parliamentarians - NGOs Conference. Strasbourg, 1999. Disponível em: [http://stars.coe.fr/Dossiers/Societe/E\\_JeremyRifkin.htm](http://stars.coe.fr/Dossiers/Societe/E_JeremyRifkin.htm)> Acesso em: 26/09/2000.
- SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. P. 89 - 111.
- \_\_\_\_\_. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. In: **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.1, p. 5 - 11. jan/mar, 1998.
- SANTOS, Neri dos. Inteligência competitiva. Textos de aula.
- \_\_\_\_\_. Gestão do conhecimento. Textos de aula.
- SANTOS, Rubens da C. **Reflexões sobre as organizações da sociedade civil**. EASP/FGV e FEA/USP. Integração. Revista Eletrônica do Terceiro Setor, 2000. Disponível em: <http://200.18.48.123/editorial.htm>.
- SCHUCH, Ana Hofer. **Mobilidade social e sua influência nas clientela do Lar São Vicente de Paulo**. 1981. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso), Curso de Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 9ª ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- \_\_\_\_\_. Learning organization. As cinco disciplinas (entrevista). In: **Revista HSM Management**. n.º. 09/jul - ago. 1998.
- \_\_\_\_\_. **A Quinta disciplina. Caderno de Campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SERVA, Maurício. **Racionalidade e organizações**: o fenômeno das organizações substantivas. São Paulo, EASP/FGV, 1996 (Tese de Doutorado).
- \_\_\_\_\_. **O Estado e as ONGs**: uma parceria complexa. [S.I.:s:n], [1990?]
- SILVA, Reinaldo O da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- SOMERVILLE, Iain e MROZ, John Edwin. Novas competências para o mundo do trabalho. In: **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997. p. 84- 98.
- SEPETIBA, Terezinha Alice Vaz. **O Serviço Social junto ao Lar São Vivente de Paulo**. 1966. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso), Curso de Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1966.

- SPARROW, P. & BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: **Managing Learning**. Edited by Cristopher Mabey & Paul Lles. London : Routledge, 1994.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STONER, J. A . e FREEMAN, R. E. **Administração**. 5<sup>a</sup>ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- STRAUSS, A, CORBIN, J. **Basic of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. Newbury Park (USA): Sage, 1990.
- STUMPF, M.K e Freitas, H.M.R. **A gestão da informação em um Hospital Universitário: o processo de definição do patient core record**. RAC, v.1. Jan/Abril. 1997, p. 71- 99
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Tacit knowledge**. Disponível em: <http://www.sveiby.com.au/Polanyi.html>>. Acesso em: 21/11/2000.
- TAVARES, Patrícia da Cunha. **O papel das universidades no desenvolvimento do terceiro setor**. 3º setor: grandes empresas investindo no desenvolvimento social. São Paulo: AIESEC, 1996, p. 12 - 14.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Disponível em <file://A:/Agestãoarquivos/menu.htm>. Acesso: 23/09/2001
- TENÓRIO, Fernando (org). **Gestão de ONGs**. 4<sup>a</sup>ed.rev. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- THUROW, Lester. **O futuro do capitalismo**. Como as forças econômicas de hoje moldam o mundo de amanhã. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- TORO, J.B. O papel do terceiro setor em sociedades de baixa participação (quatro teses para discussão). In: **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. 2<sup>a</sup>ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 35 - 39.
- THOMPSON, A .A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. 2<sup>a</sup>ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. P. 41 - 48.
- VALADARES DE CARVALHO, N. **Autogestão**. O nascimento das ONGs. 2<sup>a</sup>ed. São Paulo: Brasiliense,1995.
- VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. Modéle systemique et flexibilité. In: Les nouvelles rationalisations de la production. Toulouse, Cepaduéés-Editions
- WOLKMER, Antônio C. **Elementos para uma crítica do Estado**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1990.

ZACCARON, – Clara Cleonis. **Lar SãoVicente de Paulo e promoção da família.** 1967. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso), Curso de Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence:** pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999.

ZEITHALM, A VALARIE. et alli. **Delivering quality service:** balancing customer perceptions and expectations, Free Press, 1990.

ZUBACHT, . Karine Oara. **PROMENOR, trajetória institucional e os desafios da atualidade.** 1999. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso), Curso de Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

**ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

**GESTORES**  **FUNCIONÁRIOS**  **PARCEIROS**

**1 – Nível de escolaridade:**

Nível médio

Superior

Pós – graduação  Especialização  Mestrado

**Área:** \_\_\_\_\_

**Ano que se graduou:** \_\_\_\_\_

**2 – Profissão:** \_\_\_\_\_

**3 – Função/Ocupação:** \_\_\_\_\_

**4 –Tempo que está na função:** \_\_\_\_\_

**5 – Sexo:** Feminino  Masculino

**6 – Idade:** \_\_\_\_\_

***COLETA DE DADOS GESTORES***

- PARTICIPANTES= diretoria e coordenadores de programas
- Q 1 » O que significa para você competência essencial/indispensável? - gravada
- Q2 » Quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que o gestor da IDES/PROMENOR deve possuir na sua opinião?
- Q2 complementar – Complete o quadro:

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES

- Passar esses dados para as fichas. Colá-las no quadro e socializar com o grupo.
- Q3 – Quais desses conhecimentos, habilidades e atitudes você possui? Escreva no quadro. Recolher o quadro.

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES

- Q4 – A partir da relação apresentada (conhecimentos, habilidades, atitudes), assinale o que você considera indispensável ao gestor da IDES/PROMENOR possuir. Justifique – Por que? No verso da própria folha. Transcreva nas fichas as opções escolhidas.
- Q5 – Quais conhecimentos, habilidades e atitudes você acha que precisa agregar como gestor? – Complete o quadro - Recolher
- Q6 – Através de que meios você acha que poderia agregar essas competências? Preencher FICHAS.
- Q7 – Considerando as colocações feitas até então sobre o tema, quais são as competências que você considera indispensáveis para o gestor da IDES/PROMENOR, enquanto uma organização assistencial? – Escolha de prioridades/preferências.

### ***COLETA DE DADOS FUNCIONÁRIOS***

- PARTICIPANTES= Funcionários IDES/PROMENOR
- Q 1 » O que você entende por competência essencial/necessária? - Gravada
- Q2 » Na sua opinião, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que o gestor da IDES/PROMENOR deve possuir? Complete o quadro e Passe esses dados para as fichas

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES

- Q3 – Quais desses conhecimentos, habilidades e atitudes você acha que a diretoria da IDES/PROMENOR possui? **Escreva no quadro e nas fichas.**

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES

- Q4 – Quais desses conhecimentos, habilidades e atitudes você acha que os coordenadores da IDES/PROMENOR possuem? **Escreva no quadro e nas fichas.**

OBS: Vincule a resposta ao **coordenador do programa** que você pertence.

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES

- Q 5 - A partir da relação apresentada (conhecimentos, habilidades, atitudes), assinale o que você considera indispensável ao gestor da IDES/PROMENOR possuir. Justifique – Por que? No verso da própria folha. Transcreva nas fichas as opções escolhidas.

- Q6 – Quais conhecimentos, habilidades e atitudes você acha que a diretoria da IDES/PROMENOR precisa agregar? – Complete o quadro e transcreva nas fichas.

- Q7 – Quais conhecimentos, habilidades e atitudes você acha que os coordenadores da IDES/PROMENOR precisam agregar? – Complete o quadro e transcreva nas fichas.

- Q8 – Através de que meios você acha que os gestores da IDES/PROMENOR podem agregar essas competências? Coloque nas FICHAS.

- Q9 - Considerando as colocações feitas até então sobre o tema, quais são as competências que você considera indispensáveis para o gestor da IDES/PROMENOR. – Escolha de prioridades e preferências.

## COLETA DADOS PARCEIROS

- Entrevista Semi – Estruturada
- Q1 – No estabelecimento de uma parceria/convênio com uma organização assistencial, quais são os fatores que a sua instituição leva em consideração?
- Q2 – Que competências você acha importante os gestores das instituições assistenciais conveniadas possuírem?

- Q3 – Esse é um fator relevante no momento de estabelecer e manter parcerias? Por que?
- Q4 – Quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que, na sua opinião, o gestor de uma organização assistencial deve possuir?
- Q5 – Na sua opinião, os gestores da IDES/PROMENOR apresentam essas competências? Se sim, quais? Se não, por que?
- Q6 – Como você consegue avaliar esse quesito nos gestores da IDES/PROMENOR?
- Q7 – Se você tem a possibilidade de firmar um contrato/convênio entre uma organização social e uma prestadora de serviços privada, que critérios você leva em consideração para a tomada de decisão?
- Q8 – Na sua opinião, como as organizações assistenciais, do terceiro setor, têm se preocupado com a competência essencial de seus gestores?
- Q9 - Na sua opinião, gerenciar uma organização social e uma empresa é semelhante ou não? Por que?

## ANEXO 2 - QUADROS E FIGURAS

Visão dos Gestores sobre seus Conhecimentos		Visão dos Funcionários sobre Conhecimentos dos Gestores			
Gestores		Diretoria		Coordenadores	
Deve Possuir	Possui	Deve Possuir	Possui	Deve Possuir	Possui
Finalidades/Objetivos Inst.	Relações humanas	Estatutos Objetivos		Estatutos Objetivos	Objetivos
Sociais		Área Social	Área social	Área social	Área social
Filantrópicos		Adm. 3º Setor			
Planejamento					Metas
Legislação (ECA/LOAS/CLT)	Legislação e políticas públicas	Legislação		Legislação	Legislação
Projetos					
Programas		Unidades		Programas	Programas
Missão		Missão	Missão	Missão	Missão
Nível Superior Técnicos	Técnicos Profissionais	Procedimentos		Procedimento	Procedimento
Atualizado		Atualização constante	Atualização		
Boas leituras					
Administração		Economia Administração	Administração Financeiro	Economia Administração	Economia
Gestão	Gerenciament.				
Da área de atuação	Área de atuação	Sociais Pedag/Psic...		Pedagogia Psic/Adm/	Da área de atuação
Da instituição	Da instituição	Da instituição		Da instituição	
Mudanças	Da realidade Atuais/Contexto social	Visão Global Externa		Visão Global externa	
Dificuldades		Dificuldades	Dificuldades	Dificuldades	Dificuldades
	Gerais	Pessoas Corpo Funcional	Direito	Clientela	Clientela Corpo funcional
	Experiência		Religião		Informática Religião

Figura 31: Visão dos gestores e dos funcionários sobre os conhecimentos que os gestores da IDES/PROMENOR devem possuir e possuem

Fonte: pesquisa da autora (2001)

VISÃO DOS GESTORES		VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS	
DIRETORIA	COORDENADORES	DIRETORIA	COORDENADORES
Ferramentas de Marketing Social	Marketing (3 gestores)	Realidade dos programas/pessoas /clientela (4grupos)	Integração dos programas
Formas Captação de recursos	Captação de recursos (2 gestores)	Captação de recursos	Captação de recursos (2 grupos)
Gerais	+ Conhecimentos da realidade/conjuntura (3 gestores)	Visão sócio cultural (3 grupos)	
	+ informações do 3º Setor (2 gestores)	Administração do 3º Setor (2 grupos)	
Serviço Social	Ferramentas p/ melhor operacionalização (3 gestores)	Modelos e formas de gestão	Modelos e formas de gestão
Profissional	Qualificar melhor	Atualização constante (2 grupos)	Atualização constante (2 grupos)
Legislação	Legislação (2 gestores)		
Problemas pessoais	Área da educação		Pedagógico
Técnico	Conhecer a missão	Objetivos (2 grupos)	
Da organização	Conhecer a fundo todos os problemas	Dificuldades Gerais	Informática

Figura 32: Conhecimentos a serem Agregados pelos Gestores da IDES /PROMENOR.  
 Fonte: pesquisa da autora (2001)

Visão dos Gestores sobre suas Habilidades		Visão dos Funcionários sobre as Habilidades dos Gestores			
Gestores		Diretoria		Coordenadores	
Deve Possuir	Possui	Deve Possuir	Possui	Deve Possuir	Possui
Negociação	Negociação				
Liderança	Liderança	Liderança		Liderança	
Organizado	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Objetividade	Objetividade				
Experiência	Experiência				
Criatividade	Criatividade	Criativo		Criatividade	
Saber trabalhar em equipe	Trabalhar em equipe	Trabalho em equipe		Trabalhar em equipe	Trabalho em equipe
Empatia					
Comunicação	Comunicação	Diálogo		Comunicação	Comunicação
Manejo de conflitos	Manejo de conflitos				
Solucionar problemas	Solução de problemas				
Empreendedor	Empreendedor				
Compreender	Compreensão				
Relacionar	Relacionar-se	Relacionar-se		Relacionar-se	
Criticar	Críticas construtivas				
Tolerar					
Encorajar	Encorajar				
Implementar	Implementar				
Saber cobrar	Saber cobrar				
Ousadia					
Iniciativa	Iniciativa				
Dinamismo					
Para avaliar	Avaliação				
Estabelecer parcerias					
Captação de recursos	Captação de recursos				
	Percepção	Percepção	Percepção	Percepção	
	Interação	Reciprocidade		Reciprocidade	
		Antecipação	Antecipação Precipitação	Proativo	Antecipação
		Versatilidade		Versatilidade	
		Democrático		Democrático	Democrático
		Ouvir e respeitar	Saber ouvir	Ouvir e respeitar	
			Persuasão		
			Responsabilidade		
			Comprometido		Comprometido
			Disponível Voluntários		Disponibilidade
			Eficiente		Eficiência
			Ser profissional	Profissionalismo	Profissional

Figura 33: Habilidades que os gestores da IDES/PROMENOR devem possuir e possuem  
Fonte: pesquisa da autora (2001)

<b>VISÃO DOS GESTORES</b>		<b>VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS</b>	
<b>DIRETORIA</b>	<b>COORDENADORES</b>	<b>DIRETORIA</b>	<b>COORDENADORES</b>
Estruturar novos serviços p/atender necessidades usuários	Criatividade (2 gestores)	Agilizar processos de tomada de decisão	Pulso firme Solucionar problemas
Comunicação	Comunicação/ Dialogar	Comunicação (3grupos)	
Liderança	Liderança (2gestores)	Parcerias (2grupos)	Parcerias (2grupos)
	Manejo de conflitos (3 gestores)	Ser profissional	Avaliação de desempenho (2grupos)
	Captação recursos	Disponibilidade	Visão de sustentabilidade
Saber cobrar (2gestores)	Saber cobrar	Antecipação	
Facilitar a abertura para mudanças	Estabelecimento de metas e prioridades	Comprometimento (2grupos)	Satisfação da clientela
	Empreendedor (2gestores)	Inovador	Assumir riscos
	Gerenciamento RH	Ousado	
	Manter foco	Foco nos resultados (2grupos)	Foco nos resultados (3grupos)
	Descentralizar	Trabalho em equipe (2grupos)	
Interação		Democracia (2grupos)	
Respeitar a instituição como um todo	Encorajar	Transparência	
		Eficiência	Metodologia
		Percepção	Percepção

Figura 34: Habilidades que os Gestores da IDES/PROMENOR precisam agregar.

Fonte: Pesquisa da autora (2001).

Visão dos Gestores sobre suas Atitudes		Visão dos Funcionários sobre as Atitudes dos Gestores			
Gestores		Diretoria		Coordenadores	
Deve Possuir	Possui	Deve Possuir	Possui	Deve Possuir	Possui
Entendimento					
Ser atencioso					
Humildade	Humildade	Humildade	Humildade	Humildade	Humildade
Esforçado					
Agilidade		Agilidade		Agilidade	Agilidade
Postura					
Princípios					
Respeito	Respeito				
Autenticidade					
Determinação	Determinação				
Cooperação	Cooperação				Cooperação
Coerência	Coerência	Sensatez		Sensatez	
Interação					
Justiça	Perdão				Justas
Saber ouvir	Saber ouvir	Saber ouvir	Saber ouvir	Saber ouvir	Saber ouvir
Discernimento					
Responsabilidade	Responsabilidade	Responsabilidade	Responsabilidade	Responsabilidade	Responsabilidade
Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade		Flexibilidade	Flexibilidade
Bom senso	Bom senso				
Bom humor	Bom humor				
Ética	Ética	Ética	Ética	Ética	
Calma/Paciência	Tranquilidade	Tolerância / Cont Emocional	Paciente	Tolerância/Cont emocional	Controle emocional
Tranqui/Toleran					
	Discrição				
	Otimismo				
	Amor				
	Empatia	Empatia		Empatia	Empatia
	Equilíbrio				
	Aceitação				
	Dedicação				
	Disponibilidade				
	Praticidade				
	Autonomia		Paternalista		
		Ousadia		Ousadia	
		Inovador		Inovador	
		Integridade	Integridade	Integridade	Integridade
		Espírito de Busca/ Aprender		Busca Aprender a aprender	
		Prazer		Prazer	
		Saber liderar	Liderança	Saber liderar	Liderança
		Crítico		Crítico	
		Solidariedade		Solidariedade	
					Decisão
			Persistência		Persistência
			Simpatia		Articulador

Figura 35: Atitudes que os gestores da IDES/PROMENOR devem possuir e possuem.

Fonte: Pesquisa autora (2001)

VISÃO DOS GESTORES		VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS	
DIRETORIA	COORDENADORES	DIRETORIA	COORDENADORES
Demonstrar Elevada produtividade	Determinação	Participar + eventos IDES	Sondar aptidões
Aprendizado contínuo	Aprendizado contínuo (3 gestores)	Auto desenvolvimento	Auto desenvolvimento (2 grupos)
Respeito	Confiança	Ser empreendedor	Empreendedor (2 grupos)
Bom senso	Persuasão (2 gestores)	Flexibilidade (2 grupos)	
Ética	Autonomia (2 gestores)	Controle emocional	Controle emocional
Humildade	Otimismo	Humildade	Ser positivo
Amor	Tranquilidade	+ visitas aos programas	
Coerência	Empatia	Articulação	Articulador
	Reflexão	Agilidade (2 grupos)	Criativos
	Praticidade	Proativo (2 grupos )	Proativo
	Saber ouvir	Saber ouvir	
		Inovador	Inovador
		Paciência	
		Cooperativo	
		Confiança	Confiança
		Simpatia (2 grupos)	
		Ética	
		Compreender a missão	

Figura 36: Atitudes a serem agregadas pelos Gestores da IDES/PROMENOR.  
 Fonte: Pesquisa da autora (2001)