

**FEAD-MINAS CENTRO DE GESTÃO EMPREENDEDORA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
MODALIDADE: PROFISSIONALIZANTE**

**GESTORES E COMPETÊNCIAS NAS
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR EM
ITABIRA/MG**

Elvécio Ribeiro Brasil

**Belo Horizonte
2005**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Elvécio Ribeiro Brasil

**GESTORES E COMPETÊNCIAS NAS
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR EM
ITABIRA/MG**

**Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração: Modalidade
Profissionalizante da FEAD - Minas –
Centro de Gestão Empreendedora, como
requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Administração.**

**Área de Concentração: Gestão Estratégica
das Organizações**

**Orientação: Prof^ª Dra. Solange Maria
Pimenta**

Belo Horizonte

FEAD-MINAS

2005

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à Eliane Félix,
querida esposa e companheira,
aos meus filhos Bernardo e Arthur
e aos meus pais, pela crença,
apoio e incentivo.*

AGRADECIMENTOS

A cultura da solidariedade e da fraternidade são fundamentais para o desenvolvimento da sociedade e da formação humana. Este trabalho foi desenvolvido dentro desta cultura e é a soma dos esforços de pessoas e instituições que, acreditando nos seres humanos e na plenitude da cidadania, tornaram possível a sua realização. Nominá-los é tarefa difícil e poderiam ser cometidas injustiças; portanto, meus sinceros agradecimentos a todos que direta ou indiretamente ajudaram a construí-lo.

Em especial, quero agradecer:

- à minha orientadora professora Dra. Solange Maria Pimenta, que indo além da sua função tornou-se uma referência, não só pelo conhecimento, mas como pessoa ética, cidadã e humana;
- à Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, pela coerência de sua missão e ações de seus dirigentes e que oportunizou a realização deste trabalho;
- às professoras Dra. Maria Laetitia Correa e Dra. Adriane Vieira, pela disponibilidade e apoio prestado, sempre que requerido;
- aos demais professores do mestrado, colegas e amigos, pela harmônica e frutífera relação, a qual nos possibilitou ampliar conhecimentos com visão crítica, inovadora e cidadã;
- aos mestres e amigos: professora Yana Torres Magalhães, professor Luiz Alex Saraiva e professor Francisco Graça de Moura, pelo apoio e colaboração, os quais contribuíram significativamente para a realização deste trabalho;
- à professora Myriam Brandão, pela revisão gramatical e ortográfica; à professora Hellen Azevedo Jannotti Siqueira, pela tradução do resumo para o inglês e à Cristina Camilo, pela revisão metodológica e bibliográfica;
- à Sylvia Lúcia Brandão, pela colaboração, carinho e paciência;
- a todas as entidades e gestores entrevistados, que disponibilizaram tempo e relevantes informações.

RESUMO

O cenário atual em que se encontram as organizações do Terceiro Setor exige de seus gestores desenvolvimento de competências adequadas à nova realidade dessas organizações. Já não se concebe mais uma visão de benemerência, voluntarismo tradicional e recursos escassos. A gestão dessas organizações passa, necessariamente, por uma visão de cidadania vinculada à inclusão social e à emancipação. O discurso e a prática desses gestores devem ser utilizados para a promoção cidadã e, sobretudo, para um entendimento de que as parcerias podem ser um poderoso instrumento de crescimento e de comunicação com a sociedade civil. Com o objetivo de analisar as competências dos gestores das organizações do Terceiro Setor de Itabira, Minas Gerais e compará-las com o modelo teórico proposto pelo autor a partir da referência teórica, este estudo tem como contraponto a teoria e a prática, isto é, o que se espera desses gestores e como eles se comportam, de fato, diante dos desafios que se apresentam para as organizações que dirigem. Inserida em uma estratégia de pesquisa qualitativa, a coleta de dados foi realizada em duas fases: a primeira, feita mediante questionários respondidos por 118 organizações e a segunda, a partir de entrevistas semi-estruturadas realizadas com gestores de 12 organizações selecionadas entre as que integram o Terceiro Setor de Itabira. Os principais resultados revelaram o despreparo desses gestores, cujas práticas estão muito aquém dos propósitos das organizações. Isto se dá devido ao desconhecimento que os gestores mostram ter de técnicas e métodos de gestão, dos objetivos das organizações, de como, quando e com quem obter recursos, da importância das alianças e parcerias para o desenvolvimento das organizações, da gestão de pessoas, entre outros. Tais descompassos impedem o desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor e fazem com que elas se distanciem de seus objetivos e finalidades, a construção de uma cidadania participativa e emancipada. Verifica-se que a discrepância entre o ideal de construção dessa cidadania e a realidade vivenciada por essas organizações resultam num aspecto negativo que enfraquece o Terceiro Setor. Tais divergências, no entanto, permitem que este trabalho seja um promissor ponto de partida para a realização de estudos a respeito de como os modelos de gestão podem ser uma importante variável para o redimensionamento das possíveis formas locais de desenvolvimento da gestão.

ABSTRACT

The actual view of the Third Sector organizations demand competencies development of the managers and the adaptation to the new reality of these companies. Nowadays, it is not understandable merit, traditional voluntary and scarce resources. The management of these companies focus on citizenship connected with the social inclusion and emancipation. The speech and practice of these managers must be used to ensure citizen promotion and, furthermore, to reach an agreement which the partnership can become a powerful instrument of growth and communication with civil society. With the aim of analyzing managers competencies of the Third Sector organizations in the city of Itabira, State of Minas Gerais, Brazil, and compare those to the theoretical model proposed by the author, based upon theoretical references, this study puts in parallel the theory and the practice. It shows what is expected from these managers and how they behave according to the challenges that arise (APPEAR) to the companies they manage. In a qualitative research strategy, the data collection was done in two fases. The first one was done using a questionnaire that was answered by 118 different organizations. The second one was presented from interviews made with managers of 12 selected organizations among those of the Third Sector in Itabira. The main results show the lack of experience of these managers, which tasks are down below from the organizations proposals. This fact is justified due to the lack of knowledge of managerial and technical skills presented by them, the organization goals, how, when and with whom one can get resources, the importance of alliance and partnerships for companies growth, people management, among other reasons. These obstacles do not allow the development of the organizations of the Third Sector. As a result, we notice that these organizations become far from their objectives. One of them is to conquer a participative and free citizenship. Also, one can verify that the discrepancy between the aim of building this citizenship and the reality of these organizations is a negative aspect that weakens the Third Sector. Moreover, these disagreements allow further studies in order to find out how managerial models can be an important variant to the reevaluation of local forms of development of management.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Organizações Associativas de Itabira – Período de criação / Quantidade	27
TABELA 2	Natureza da Receita.....	41

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Data da Fundação	29
GRÁFICO 2	Declaração de Utilidade Pública.....	31
GRÁFICO 3	Declaração de Utilidade Pública.....	32
GRÁFICO 4	Posse de Certificado de Filantropia.....	33
GRÁFICO 5	Principal Ramo de Atuação (1ª opção).....	34
GRÁFICO 6	Principal Ramo de Atuação (2ª opção).....	35
GRÁFICO 7	Ramo de Atuação (3ª opção).....	36
GRÁFICO 8	Quantidade de Profissionais Voluntários na Organização.....	37
GRÁFICO 9	Quantidade de Profissionais Contratados sob o Regime da CLT na Organização	38
GRÁFICO 10	Quantidade de Profissionais Autônomos (Remunerados) na Organização.....	39
GRÁFICO 11	Receita Mensal da Organização (em milhares de reais).....	40
GRÁFICO 12	Quantidade de Pessoas Beneficiadas.....	42
GRÁFICO 13	Existência de Convênios com Outras Instituições.....	43

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Conceito de Competências Organizacionais.....	62
QUADRO 2	Conceito de Competências Individuais.....	68
QUADRO 3	Competências de Alto Desempenho Gerencial.....	74
QUADRO 4	Conceito de Competências Gerenciais.....	76
QUADRO 5	Modelo Teórico de Competências.....	96
QUADRO 6	Modelo Teórico de Competências Organizacionais x Pesquisa.....	106
QUADRO 7	Modelo Teórico de Competências Individuais x Pesquisa.....	107
QUADRO 8	Modelo Teórico de Competências Gerenciais x Pesquisa.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS

ACITA	Associação Comercial Industrial e Agropecuária de Itabira
AOADI	Associação dos Deficientes Físicos de Itabira
CEB's	Comunidades Eclesiais de Base
CETS	Centro de Estudos do Terceiro Setor
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
COPAM	Conselho de Política Ambiental
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
FEAM	Fundação Estadual do Meio Ambiente
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FUNCESI	Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira
INEC	Instituto Nacional de Estudos Comunitários
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LOC	Licença de Operação Corretiva
ONGs	Organizações não-governamentais
OS	Organizações Sociais
OSCs	Organizações da Sociedade Civil
OSCIPS	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PEMSO	Plano de Envolvimento e Mobilização Social para a Elaboração do Programa de Educação Ambiental para Itabira
RH	Recursos Humanos
SEHAC	Secretaria Especial de Habitação e Ação Comunitária da Presidência da República
<i>TWI</i>	<i>Training Within Industry</i>

SUMARIO

1.INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema e Justificativa	12
1.2 Objetivos	16
1.3 Percurso Metodológico	17
2. ITABIRA: CENÁRIO, CONTEXTO E ORGANIZAÇÕES	22
2.1 O Associativismo em Itabira	25
2.2 A Configuração Geral do Terceiro Setor em Itabira	28
3. O TERCEIRO SETOR: CONCEITO, HISTÓRIA E COMPLEXIDADE	44
3.1 Breve Histórico	50
3.2 Aspectos Legais	53
4. COMPETÊNCIAS	56
4.1 Competências Organizacionais	58
4.2 Competências Individuais	64
4.3 Competências Gerenciais	68
4.4 Competências no Terceiro Setor	76
5. GESTÃO NO TERCEIRO SETOR	81
5.1 Desafios de Gestão nas Organizações do Terceiro Setor	83
5.1.1 Desafio de Concepção do Projeto de trabalho.....	84
5.1.2 Desafio de Planejamento Estratégico.....	84
5.1.3 Desafio de Gestão da Qualidade dos Serviços.....	85
5.1.4 Desafio de Gestão de Pessoas.....	86
5.1.5 Desafio de Formação de Alianças e Parcerias.....	87
5.1.6 Desafio de Ação em Rede.....	90
5.1.7 Desafio de Sustentabilidade.....	91
6. PROPOSTA E REALIDADE: OS DESCOMPASSOS DESSA ARTICULACAO	94
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
ANEXOS	126

1. INTRODUÇÃO

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

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

Apesar de pertencerem a setores diferentes, é possível afirmar que, as semelhanças na administração de organizações desses setores vêm aumentando. O uso, cada vez mais freqüente, de contratos que vinculam o financiamento a determinados níveis de serviço e resultados no Terceiro Setor, requer conhecimentos e habilidades que são praticados pelo setor privado há muitos anos. Da mesma forma, as organizações do setor privado e público têm aumentado sua eficácia ao incentivar o envolvimento dos funcionários com as missões

e os valores essenciais, habilidades há muito difundidas no Terceiro Setor, área que detém algumas especificidades e que, de certa forma, condiciona um elenco de competências próprias.

1.1 Problema e Justificativa

Como sinalizado, profundas mudanças na natureza das atribuições do Estado estão ocorrendo. Após várias décadas de convivência com um Estado provedor de bens e serviços públicos, realidade em países capitalistas ocidentais, ocorre, atualmente, movimento em direção a minimizar tais encargos e enfatizar a função reguladora do Estado, como decorrência dos novos desafios impostos, dentre outros, pelo avanço das privatizações. É necessário considerar que as mudanças necessárias no papel do Estado relacionam-se a um conjunto mais amplo de transformações que agitam o mundo, neste início de século, tanto no cenário político quanto no econômico, exigindo mudanças no relacionamento entre o Estado e a sociedade.

A globalização financeira, a abertura comercial, a privatização de empresas públicas, a formação de blocos regionais e o enfraquecimento dos poderes locais alteram, consideravelmente, o contexto no qual se situavam as estratégias de desenvolvimento dos países exigindo, por decorrência, uma profunda revisão do papel a ser desempenhado pelo Estado. A transformação do Estado provedor em um Estado regulador modifica os padrões de prestação dos serviços públicos e a gestão das organizações não-governamentais do Terceiro Setor.

As organizações governamentais, representadas pelos órgãos da administração direta e indireta, empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias, fundações e estatais afins, constituem o “primeiro setor”. Analisando as organizações estatais no Brasil, percebe-se que foram criadas para ocuparem espaços econômicos, que o setor privado, isoladamente, não poderia ocupar. O setor governamental, face ao seu crescimento e orientações de suas macropolíticas, teve problemas para cumprir suas tradicionais atividades-fim, como saúde, segurança, transporte, saneamento básico e educação. O

crescimento das estatais deu-se de forma pouco articulada e planejada, o que limitou as possibilidades de realizações de estratégias conjuntas, não só entre as diferentes esferas federal, estadual e municipal, como entre órgãos da administração direta e indireta, reduzindo a eficácia das políticas macroeconômicas.

O “segundo setor” é composto pelas organizações privadas que, face às mutantes e crescentes exigências de clientes, de fornecedores e dos próprios empregados, são pressionadas a agir de forma responsável em seus relacionamentos internos e externos. O êxito de vários prêmios criados para reconhecer a atuação das organizações privadas na comunidade em que atuam, evidencia o quanto é fundamental o exercício da responsabilidade social, disponibilização de serviços públicos não-governamentais e a execução de projetos sociais por parte do mundo empresarial. O grande crescimento da participação das organizações privadas na ação social ocorreu a partir dos anos 90, particularmente na segunda metade da década, mas as perspectivas para um futuro próximo são otimistas. Uma pesquisa realizada em 2002 mostrou que gestores de 39% das empresas analisadas (IPEA, 2002) pretendem ampliar seus investimentos sociais em breve.

Nesse contexto, e ocupando espaços criados entre o primeiro e o segundo setor, surgem as ONGs e demais tipos de organizações sociais para a prestação de serviços públicos à sociedade, na forma de “Terceiro Setor”. O Terceiro Setor é:

o espaço institucional que abriga ações de caráter privadas, associativas e voluntaristas que são voltadas para a geração de bens de consumo coletivo, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos que sejam gerados nesse processo. (WOOD, JR, 1999, p.68).

Este setor tem, crescentemente, exercido peso político diante de países, empresas transnacionais e organismos internacionais (IANNI,1997).

Parcerias e alianças entre diversos grupos sociais vêm acontecendo com a captação de recursos junto ao mercado, viabilizando a realização de atividades que não estariam sendo

desenvolvidas pelo Estado. Nesse cenário, as organizações do Terceiro Setor, subvencionadas por capital estrangeiro ou nacional, vêm demonstrando, em diversos setores da área social, competência para elaborar e implementar projetos que possibilitam ações sociais transformadoras. Segundo Tachizawa (2002), o mercado de trabalho, no Brasil, cresceu 20% entre 1991 e 1995. No Terceiro Setor, esse crescimento chegou a 45% e tende a aumentar ainda mais. Enquanto no Brasil apenas 2,5% da mão-de-obra ativa estão alocadas neste setor, subindo para 3,2% com o trabalho de instituições religiosas, a média em 22 países pesquisados pelo autor é de 4,8%. Segundo Vilela (2002), o setor emprega, no Brasil, 1,2 milhão de pessoas.

O Terceiro Setor evoluiu tanto que hoje a expressão “responsabilidade social e ética” já aponta as preocupações das empresas com os reflexos de suas atitudes nos negócios. Dados e resultados de pesquisas realizadas, nos últimos anos, por centros de estudos e universidades, têm sido utilizados para comprovar a crescente importância do segmento. Fischer e Mendonça (2002) identificaram 38 instituições/centros de pesquisas dedicadas à temática do Terceiro Setor e Responsabilidade Social. Destes, 26 (68,4%) são Centros de Estudos ou projetos sociais de extensão vinculados às Universidades, e os outros 12 são Centros de Estudos sem vínculo acadêmico ou organizações de Terceiro Setor que também realizam pesquisas. Ainda que faltem indicadores quantitativos para se fazerem afirmações sobre o tamanho do Terceiro Setor, pode-se constatar uma mudança na percepção da comunidade a respeito da importância das ações, do papel e da missão das ONGs e empresas privadas geradoras de serviços públicos não-governamentais.

As organizações do Terceiro Setor passaram a ter virados para si os holofotes da mídia brasileira a partir da ECO 92¹. “De maneira geral, isto que a imprensa passou a chamar de organizações não-governamentais seria parte de um fenômeno anterior de diversificação de associações de cidadãos na sociedade brasileira” (NEDER, 1996, p.7).

¹ A II Conferência Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Eco-92, realizada no Rio de Janeiro, em junho de 1992, reuniu 114 chefes de Estado, 10 mil jornalistas e 40 mil militantes de 3.200 ONGs. O encontro foi encerrado com a assinatura da Agenda 21, um documento de 840 páginas, prevendo uma série de estratégias globais de desenvolvimento sustentado.

Há certos fatores indicando que, no Brasil, o Terceiro Setor ainda está em fase embrionária, tendendo a um crescimento, devido ao agravamento das necessidades sócio-econômicas, aliado a uma crise do setor público e às limitações das políticas sociais tradicionais. Estes fatores geram um crescimento da violência, com a ameaça da segurança das populações, inclusive das classes alta e média, que tendem a apoiar mais as iniciativas sociais, atraindo o interesse da mídia e das grandes empresas.

Também se presencia um momento de questionamento sobre os valores pessoais, com uma busca dos indivíduos por uma maior auto-realização e contribuição social. As pessoas se dispõem mais a prestarem serviços voluntários, os quais impulsionam as organizações do Terceiro Setor. No momento atual, principalmente nos países desenvolvidos, o trabalho é visto por muitas pessoas, como uma fonte de satisfação e de integração social.

Assim, o Terceiro Setor desponta como uma importante e promissora fonte de trabalho. Além disso, quando o desemprego é um dos principais problemas mundiais e o setor produtivo dispensa, cada vez mais os trabalhadores, o Terceiro Setor pode vir a se tornar uma solução, absorvendo uma parcela da mão-de-obra eliminada pelo primeiro e segundo setores, e se firmando como uma nova porta de entrada no mercado de trabalho para profissionais de várias áreas.

Pode-se, atualmente, considerar o Terceiro Setor como o destino do fenômeno denominado deslocamento de empregos. Com a reestruturação do primeiro e segundo setores, há a destruição de postos de trabalho formais em certas áreas de atividades. Por outro lado, cresce a demanda por profissionais no Terceiro Setor, devido ao agravamento dos problemas sociais. Esses dois processos – a destruição de empregos em um setor e a criação de empregos em um outro, podem ocorrer simultaneamente ou não, dependendo da estrutura econômica, legal e social do país no qual isto ocorre (PASTORE,1998).

Mesmo com todo o crescimento do setor, uma parcela considerável das organizações que nele se encontra, ainda tem hoje a imagem de amadorismo, ineficácia e ineficiência. Torna-se urgente a mudança deste fato, já que o Terceiro Setor caracteriza-se pela constante

realização de parcerias com os setores público e privado e é responsável pelo incremento de geração de emprego e renda, ações de proteção ao meio ambiente, segurança, assistência social, educação, dentre outros.

Segundo Melo Neto e Froes (1999), no Brasil, ainda não foi assimilada a cultura das doações de caráter social. A causa seria a grande desconfiança em mecanismos deste tipo, normalmente desenvolvidos por entidades de baixo grau de institucionalização e, conseqüentemente, de reduzidas visibilidade e credibilidade junto ao grande público. Para mudar esse quadro, torna-se necessária a existência de gestores com as competências necessárias à gestão de ONGs, associações, fundações, entre outras. A realidade, hoje, é que muitas dessas instituições são formadas a partir do esforço de lideranças comunitárias, tendo como base ações de voluntários, conduzidas por indivíduos com pouca ou nenhuma experiência administrativa.

Neste contexto, face ao crescimento e importância do Terceiro Setor, das suas especificidades e da necessidade de profissionais capacitados para atuarem nessa área, é que se pretende desenvolver este estudo, cujo problema se divide em duas indagações básicas:

- a) Face às especificidades do Terceiro Setor, quais as competências necessárias aos seus gestores?
- b) Os gestores do Terceiro Setor de Itabira apresentam tais competências?

A primeira questão destina-se à elaboração de um “modelo teórico” a partir da literatura disponível sobre o tema e a segunda questão atende também ao objetivo básico desta pesquisa e tem o sentido de complementar, comparativamente, a realidade das organizações pesquisadas com um modelo teórico construído no decorrer da pesquisa.

Cabe ressaltar, entretanto, as limitações da utilização de um modelo teórico, que pode restringir as variáveis de análise da pesquisa, por não conseguir englobar toda a diversidade das organizações e as particularidades do Terceiro Setor, objeto dessa pesquisa. Mas segundo Mazzotti & Gewandsznajder (1999, p.98), “a adoção prévia de uma direção

teórica, não impede que outras categorias teóricas sejam posteriormente acrescentadas, desde que estas não sejam incompatíveis com a posição anterior”.

A pesquisa foi desenvolvida no município de Itabira, Estado de Minas Gerais, onde as organizações do Terceiro Setor são de grande importância para o desenvolvimento da sociedade local, além de ser o município, onde está situada a Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira - FUNCESI, órgão ao qual está ligado o autor deste trabalho.

1.2 Objetivos

A partir da questão apresentada, alguns objetivos foram traçados de forma a possibilitar alcançar as informações necessárias para responder ao problema apresentado. Assim, tem-se como objetivo geral: identificar as principais competências exercidas e demandadas dos gestores/gerentes das organizações do Terceiro Setor de Itabira e compará-las com o modelo teórico de competências necessárias aos gestores do Terceiro Setor, desenvolvido a partir da estrutura existente.

Para alcançar este propósito, foram considerados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as competências requeridas dos gestores do Terceiro Setor (modelo teórico).
- b) Atualizar o levantamento das organizações do Terceiro Setor atualmente existentes em Itabira.
- c) Classificar as organizações existentes de acordo com seu ramo de atuação.
- d) Levantar as principais competências exercidas pelos gestores das organizações de Itabira.
- e) Comparar as competências dos gestores de Itabira com o modelo teórico.

1.3 Percurso Metodológico

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

meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi do tipo descritivo. Segundo Vergara (2003), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno e pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Entretanto, não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para explicá-los. Segundo Gil (1991), um traço marcante da pesquisa descritiva está na determinação dos fatos a serem pesquisados, com base na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como formulários e observação direta.

O desdobramento dos objetivos e das indagações que compõem a pergunta de pesquisa poderá ter aplicações práticas, isto é, podem ser utilizadas pelas instituições do Terceiro Setor e outros pesquisadores interessados no tema, o que também confere à pesquisa uma natureza aplicada.

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

Para Godoy (1995), um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Com tal desígnio, o pesquisador deve ir a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Neste sentido, tornou-se importante a vivência e a participação do autor deste trabalho, na comunidade de Itabira.

A utilização do estudo de caso justificou-se, ainda, tendo em vista a necessidade de uma análise mais profunda dos dados investigados (TRIVIÑOS, 1995), pois trata-se da investigação de um fenômeno, em que se pretende estudar com profundidade as necessidades de formação profissional e as competências desejadas para os gestores do Terceiro Setor, face às suas especificidades em Itabira.

De acordo com a tipologia de pesquisa de Barros & Lehfeld (2000), este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa teórica e prática, pois englobou a revisão bibliográfica e a pesquisa de campo. Na revisão bibliográfica foi realizado um levantamento dos temas e tipos de abordagens já trabalhados por outros estudiosos, assimilando conceitos e explorando aspectos já publicados. A pesquisa de campo foi utilizada para coletar dados em organizações do Terceiro Setor em Itabira.

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

Para identificar as organizações do Terceiro Setor existentes em Itabira e classificá-las de acordo com seu ramo de atuação, foi utilizado um questionário, com o objetivo de obter um mapeamento que contivesse, dentre outros, os seguintes elementos: número de funcionários, receita, tempo de existência e impacto na comunidade. Inicialmente, previu-se que estes elementos seriam suficientes para uma primeira categorização, que de fato ocorreu.

A segunda fase foi efetivada pela realização de entrevistas com os gestores das organizações escolhidas a partir de critérios definidos com base nas características das organizações e que serão detalhados posteriormente, ainda neste item.

O universo considerado para a presente pesquisa foi o conjunto de organizações do Terceiro Setor da cidade de Itabira. A partir do mapeamento, a amostra foi escolhida de forma intencional, a partir da análise dos elementos citados anteriormente.

A pesquisa de campo foi realizada de junho a novembro de 2004.

A etapa da coleta de dados configurou-se como um processo dinâmico e contínuo, presente desde o início do trabalho até seus momentos finais, devido à necessidade constante de agregar estudos relevantes e pertinentes que foram sendo analisados ao longo do processo.

Dessa forma, esta etapa constituiu-se de uma ampla revisão de literatura, cuja finalidade, num primeiro momento, residiu na ampliação da familiaridade do pesquisador com o objeto de pesquisa. Buscou-se também, nesta fase, clarificar conceitos fundamentais; possibilitar o desenvolvimento do referencial teórico necessário à implementação da pesquisa; contribuir para a melhor delimitação do tema e de sua problematização e elaborar um modelo teórico das competências dos gestores de organizações do Terceiro Setor.

Assim, a pesquisa de campo foi realizada mediante questionários e entrevistas semi-estruturadas. Os questionários foram utilizados na primeira fase da pesquisa, para o levantamento dos elementos citados anteriormente. Para a aplicação do questionário foi procedido levantamento criterioso a fim de identificar e classificar as organizações que se enquadram dentro da proposta da pesquisa.

Foi constituída uma equipe composta por 5 (cinco) estagiários, liderados pelo autor. Num primeiro momento, chegou-se a um total de 513 organizações (ANEXO I). A partir da primeira análise, foram reduzidas para 300 Instituições (ANEXO II), visto que as expurgadas não são consideradas organizações do Terceiro Setor de acordo com o marco legal que o regula².

Destas 300 organizações, 118 (ANEXO III) responderam ao questionário aplicado. As demais não foram localizadas, foram extintas ou não aceitaram responder. Depois de aplicados, os questionários foram tabulados e as informações coletadas foram utilizadas para categorizar as organizações, definir a amostra e elaborar os roteiros das entrevistas.

Em função da necessidade de que a coleta de dados pudesse proporcionar aprofundamento analítico, optou-se por um critério de amostragem não-probabilística intencional para proceder à escolha das organizações que foram analisadas na segunda fase da pesquisa. Assim, optamos por selecionar as 12 (doze) organizações melhor classificadas na fase

² Entre as excluídas encontram-se: a) as Fundações : foram excluídas da pesquisa por possuírem características e marco legal próprios. A Fundação Vale do Rio Doce, além do referido, não possui sede em Itabira; b) as Cooperativas: não foram incluídas na pesquisa por não pertencerem ao universo das entidades sem fins lucrativos. Segundo relatório do IBGE (2004), embora sejam estruturas híbridas, as cooperativas se organizam com um objetivo de caráter econômico, visando à partilha de resultados dessa atividade entre seus membros cooperados.

exploratória no tocante à quantidade de beneficiados, receita, tempo de existência da organização e número de colaboradores, de forma que a amostra respeitou a distribuição e importância das principais áreas de atuação das organizações.

Dessa maneira, no total, temos 5 (cinco) organizações abordadas na área de Assistência e Promoção Social (aproximadamente 42% das organizações), 3 (três) na área de Cultura (25% das organizações) e 4 (quatro) na área de Educação (aproximadamente 33% do total das organizações abordadas).

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com os gestores das organizações escolhidas. Segundo Triviños (1987, p.146), considera-se entrevista semi-estruturada

aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

As entrevistas foram transcritas na íntegra. Este procedimento é recomendado pois, apesar de ser cansativo e tedioso, é extremamente recompensador, possibilitando estudar cada entrevista à exaustão, dando início a uma análise preliminar dos dados (RICHARDSON et al., 1999, p.218).

Finalizadas as transcrições, os dados coletados foram agrupados e distribuídos em várias categorias sucessivas, refinando e sofisticando esses dados de acordo com o objetivo da pesquisa, utilizando-se categorizações com base nos elementos.

Também foram realizadas análises de documentos, pesquisa bibliográfica e busca de informações em Cartórios, Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Secretaria Municipal de Ação Social, Secretaria de Educação e Ministério Público.

Depois da análise, procedeu-se à elaboração da presente dissertação, que foi dividida em 7 capítulos. Este primeiro apresenta a introdução do trabalho. No segundo capítulo está relatado o cenário no qual a pesquisa está contextualizada. O terceiro capítulo trata do Terceiro Setor, relatando seu conceito, história, histórico e aspectos legais. No quarto, é feita a análise das competências, tratando de competências organizacionais, individuais e gerenciais. O quinto capítulo apresenta uma análise da gestão no Terceiro Setor enquanto o sexto relata os descompassos entre a proposta e a realidade. No sétimo capítulo estão as considerações finais.

2. ITABIRA: CENÁRIO, CONTEXTO E ORGANIZAÇÕES

Itabira³ surgiu no princípio do século XVIII, quando foram descobertos aluviões de ouro em sua topografia montanhosa. Localizado a 102 Km de Belo Horizonte, o município de Itabira está situado na região Centro Leste de Minas Gerais, possuindo uma área de 1.305 Km quadrados, com dois distritos: Ipoema e Senhora do Carmo.

A tradição indica o ano de 1720 como marco inicial da história da formação do núcleo urbano de Itabira – data da chegada dos irmãos Francisco e Salvador Albernaz e da descoberta de ouro na região. Os bandeirantes paulistas exploravam minério na região de Itambé, quando avistaram, ao longe, um enorme pico. Seguiram, então, em direção à serra e ao Pico de Itabira, palavra tupi que significa “pedra que brilha”. Este pico recebeu, mais tarde, o nome de Pico do Cauê.

Atraídas pela mineração, pessoas de várias regiões do Brasil e, até mesmo portugueses chegavam ao povoado, fazendo com que a população da região mineradora e sua conseqüente urbanização ocorressem de forma assustadoramente rápida e desordenada. Já em 1827, o povoado foi elevado a Arraial, pertencente à Vila da Rainha, hoje município de Caeté. A Vila de Itabira do Mato Dentro foi criada em 21 de janeiro de 1833.

No dia 9 de outubro de 1848, mediante a Lei Provincial número 374, a Vila de Itabira do Mato Dentro foi elevada à cidade. Em 1891, foi tirada do nome da cidade a expressão Mato Dentro. No século XIX, o município viveu período de certa euforia econômica, recuperando-se da depressão do ciclo do ouro por meio da atividade siderúrgica rudimentar. Tal atividade recebeu sério golpe com a abolição da escravatura, uma vez que a mão-de-obra utilizada era, na sua maioria, composta por escravos.

³ A história de Itabira foi desenvolvida principalmente a partir de duas partes: a) LIMA, L. E. A. **Organização do trabalho no terceiro setor em Santana do Livramento**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
b) SILVA, M.G.S. **A Terceira Itabira: os espaços político, econômico, socioespacial e a questão ambiental**. São Paulo: Hucitec, 2004.

A descoberta das grandes jazidas por grandes empresas internacionais dá-se no início do século XX. Em maio de 1910, o grupo inglês *British Itabira Limited* obtém as reservas de Itabira e adquire a maioria das ações e o controle da Estrada de Ferro Vitória-Minas. O grupo organiza a *Itabira Iron Ore Company*, que passa a funcionar em 1911.

Em 1º de junho de 1942, o Decreto-Lei nº 4.352 cria a Companhia Vale do Rio Doce – CVRD, que nasce em pleno contexto da II Guerra Mundial, mediante o chamado “Acordo de Washington”, celebrado entre Estados Unidos, Inglaterra e Brasil, que temiam a escassez de matéria-prima para a indústria, principalmente para o armamento (indústria bélica).

A exploração do minério de ferro pela CVRD produziu modificações culturais, econômicas, sociais e espaciais na cidade de Itabira. Até a chegada da “Vale”, Itabira era uma cidade economicamente decadente, vivendo particularmente do setor primário. Processou-se, então, um conjunto de mudanças na reorganização social do espaço urbano, nas relações de produção, na estrutura socioeconômica e política e nos ecossistemas de Itabira.

Lima (2002) relata que o vínculo entre as relações de produção e a estrutura socioeconômica e política, que se modifica com a implantação da “Vale”, permite compreender como se processou, ao longo do tempo, a influência da “Companhia” sobre a cidade e sobre o comportamento dos cidadãos. O processo dominador da grande empresa encontra resistência, principalmente entre os moradores que têm vínculos mais antigos com a cidade. Segundo Lima (2002), a resistência ocorre porque o que a empresa oferece à cidade é apenas uma migalha do que a cidade oferece à empresa, em termos de expropriação de seus recursos naturais não-renováveis e da produção dos trabalhadores. Em termos de organização, a resistência tem-se expressado por grupos como a Associação Comercial Industrial e Agropecuária de Itabira – ACITA, imprensa local, Associação de Moradores de Bairros de Itabira, dentre outros. Essa resistência manifesta-se também pelas ações na justiça que buscam compensação pelos danos ambientais causados pela grande empresa. Manifesta-se, ainda, por meio das organizações de classe, sociedade civil

organizada e imprensa que se mobilizam no sentido de denunciar, negociar, esclarecer e cobrar ações efetivas da empresa mineradora, bem como do poder público, para que sejam adotadas medidas e políticas concretas de reparação e compensação. Cobra-se, também, a elaboração de planos adequados de desenvolvimento sustentável, procurando criar na comunidade local uma “consciência libertadora” em relação à empresa.

A privatização da Companhia Vale do Rio Doce trouxe para Itabira inúmeros efeitos, alguns deles evidentes no cotidiano da população e na própria realidade sócioeconômica do município. Os impactos podem ser sentidos quando se trata de avaliar, por exemplo, os índices de emprego após a privatização da mineradora. Como afirma SILVA (2004, p.165),

Há uma percepção de que o desemprego aumentou no município como efeito direto da reestruturação e privatização da CVRD. (...) Os dados do Ministério do Trabalho e Emprego comprovam que houve, realmente, essa redução do mercado de trabalho.

Para a mesma autora, entretanto, a redução do emprego está, principalmente, ligada à política de terceirização dos serviços por parte da CVRD, que assumiu como sua responsabilidade apenas os empregos relacionados diretamente ao setor produtivo e à administração.

Pode-se mesmo afirmar que as mais relevantes conseqüências da privatização da CVRD no município de Itabira foram: queda dos índices de emprego formal, diminuição do número de empregados, queda dos índices de postos de trabalho, perda na arrecadação de ICMS, entre outros. Tais efeitos têm também suas raízes na história de dependência do município em relação à mineradora. Durante quase meio século, Itabira viveu em função da atividade de extração mineral, o que gerou uma certa comodidade econômica, com pouca ou quase nenhuma iniciativa que visasse a alternativas econômicas, tanto para o presente como para o futuro (SILVA, 2004).

Para SILVA (2004, p. 172) dois caminhos apresentam-se para Itabira com a exaustão do minério e a possível saída da CVRD:

O primeiro seria a exploração do minério de ferro até a exaustão quando, então, a saída da empresa deixaria apenas crateras e a cidade se tornaria uma cidade de aposentados, com provável evasão de grande parte da população. O segundo, no qual muitos apostam, é a diversificação econômica do município.

O que se pode perceber, no entanto, é que embora a privatização da CVRD tenha causado relevantes impactos negativos no município, como o desaquecimento da economia local, redução nos índices de emprego formal, desaceleração da atividade econômica, falências, desativação de algumas firmas, já há indícios de que a empresa, aos poucos, vem retomando os investimentos na mineração em Itabira (SILVA, 2004).

Assim, a atividade econômica básica do município é a exploração de minério de ferro, feita pela Companhia Vale do Rio Doce. Entretanto Itabira também concentra suas atividades econômicas nos setores de indústria de transformação, construção civil, comércio, serviços, administração pública e agropecuária. A exploração do minério de ferro tem contribuído para o desenvolvimento, urbanização e modernização do município; por outro lado, a qualidade de vida dos itabiranos vem sendo comprometida por tal atividade, a qual provoca danos ao meio ambiente.

Buscando alternativas que antecipem o seu futuro, a cidade tem investido em seu patrimônio histórico-cultural; no turismo ecológico e cultural e, em educação (nos níveis básico, médio e superior), como fontes indutoras de desenvolvimento econômico, além de incentivar a instalação de empresas nos dois distritos industriais, que contam com completa infra-estrutura.

É neste contexto geográfico, econômico, político e social que emergem elementos importantes, indutores e fomentadores do associativismo, no seio do qual estão inseridas as organizações do Terceiro Setor. A seguir procurou-se fazer uma caracterização deste associativismo na cidade de Itabira.

2.1 O Associativismo em Itabira

Segundo Lima (2002), a preocupação com o associativismo em Itabira remonta ao início do século XIX, quando foram criadas a Irmandade dos Pretos de Nossa Senhora do Rosário e a Irmandade Nossa Senhora das Dores, que prestavam assistência aos desvalidos. O associativismo também se manifestou na fundação da Companhia União Itabirana-Gabiroba (1876), e da Companhia Fabril da Pedreira (1888), ambas fábricas de tecidos. Na criação destas empresas, em suas atas de constituição consta: “o sentido da criação de uma fábrica de tecidos residia não só no interesse material, como no interesse de elevar-se o espírito da indústria e associação”, evidenciando assim o espírito associativista de seus fundadores.

O espírito associativista manifestou-se também nos primeiros empreendedores da cidade que, em 1925, fundaram a Associação Comercial Industrial e Agropecuária de Itabira-ACITA. Mas é na década de 60 que novos atores emergem no cenário urbano de Itabira: as associações comunitárias, mediante o incentivo da Diocese de Itabira às ações das Comunidades Eclesiais de Base-CEBs. A primeira entidade comunitária itabirana foi a Associação de Amigos dos Bairros de Fátima e Major Lage. Daí em diante as associações de bairro proliferaram na cidade e surgiu a necessidade de uma coordenação, sendo então criada a Interassociação dos Amigos dos Bairros de Itabira, em 1993, com o objetivo de integrar as diversas Associações de Moradores de Itabira e orientar as diretorias das mesmas.

Desde 1976, o poder público passou a recorrer a essas entidades comunitárias na tentativa de solucionar ou minimizar os grandes problemas do município. O prefeito decidiu subvencionar as associações, enquanto o presidente do legislativo organizou um encontro das associações comunitárias, na Câmara Municipal, intensificando a aproximação dos atores comunitários com o poder local. Tal aproximação resultou na elaboração de um plano de trabalho, denominado “Plano Funil”, que previa uma ampla participação dos cidadãos itabiranos nas grandes decisões do município.

No decorrer da década de 90, a Interassociação participou de um conjunto de decisões e conquistas comunitárias para Itabira, entre elas: a melhoria do sistema de transporte coletivo; a ampliação dos postos de saúde e escolas; o desenvolvimento de hortas comunitárias; a construção de sedes de associações comunitárias; a criação da lei Orgânica do Município; a formação de novos órgãos e entidades, como a Secretaria de Ação Social, a Associação dos Deficientes Físicos de Itabira (AOADI); a participação no Seminário Ações Cíveis Públicas: Proposta Ambiental da CVRD para Itabira; a representação no Conselho de Curadores da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira - FUNCESI; a presença ativa no Plano de Envolvimento e Mobilização Social para a Elaboração do Programa de Educação Ambiental para Itabira (PEMSO); e a integração da comissão que ajudou a elaborar as 52 condicionantes da Licença de Operação Corretiva (LOC)⁴, da CVRD.

A tabela 1 possibilita a visualização do conjunto das formas associativas de Itabira, com as décadas de criação da maioria delas, já que não foi possível conseguir o registro de fundação de todas.

TABELA 1

Organizações Associativas de Itabira – Período de criação / Quantidade

Tipo de Instituição	Década de Origem				Números em Maio/2002
	60	70	80	90	
<i>Associação de Moradores de Bairros</i>	3	13	27	30	79
<i>Sindicatos</i>	1	1	2	4	8
<i>Clubes de Mães</i>	1	7	12	16	36
<i>Cooperativas</i>	2	-	3	8	13
<i>Conselhos Municipais</i>	-	-	1	10	13

⁴ LOC – Licença de Operação Corretiva. São 52 condicionantes que foram analisadas pela Fundação Estadual do Meio Ambiente – FEAM, e aprovadas pelo Conselho de Política Ambiental – COPAM, em 18/05/2000 que representam o desejo da comunidade e do município de Itabira de verem-se recompensados pelos danos causados pela Cia. Vale do Rio Doce. O cumprimento destas condicionantes dá direito à empresa de minerar por quatro anos. Findo este prazo, o licenciamento deve ser renovado.

<i>Associações Profissionais</i>	2	1	4	9	16
<i>Clubes de Serviços</i>	2	5	7	7	21
<i>Entidades Religiosas</i>	6	5	5	14	30
<i>Partidos Políticos</i>	2	2	7	13	24
<i>Meios de Comunicação (Jornais, Rádios, TV Cultura, Revistas, etc.)</i>	2	2	4	28	20
Outros (Grupos de Jovens, Grupos de Pastorais, CEBs, ONGs...)	31	33	33	40	70
TOTAL	52	69	105	179	330

FONTE – LIMA (2002)

O *boom* associativista em Itabira, na década de 90, com a criação de várias entidades, juntamente com a proliferação significativa dos meios de comunicação (sobretudo jornais), pode ser explicado, pelo menos em parte, pelo processo de democratização do país, que abriu espaços para que os cidadãos se organizassem e expressassem suas idéias, críticas e opiniões livremente. A Constituição de 1988 propiciou um alargamento das esferas de participação social e política dos cidadãos. Também a Diocese de Itabira teve participação capital no crescimento da densidade organizativa, como agente mediador das demandas sociais locais, envolvendo as relações com a CVRD, poder público e comunidade.

O crescimento do associativismo, em Itabira, expressa uma significativa capacidade de organização da comunidade local e legitima a participação de novos atores na arena pública não-estatal; fortalece sua organização na solução dos problemas sociais e proporciona o desenvolvimento do Terceiro Setor.

O crescimento do associativismo pode ser percebido pelo grande número de organizações encontradas na cidade, na primeira fase da pesquisa, quando foram identificadas 513 organizações (ANEXO I) sem fins lucrativos, o que amplia o quadro apresentado acima por Lima (2002).

2.2 A Configuração Atual do Terceiro Setor em Itabira

Para compreender melhor a configuração atual do Terceiro Setor em Itabira foi aplicado questionário no qual se procurou identificar a data de fundação das organizações e o tempo de existência, se possuem registros (declaração e Certificado de Filantropia) junto aos órgãos públicos, áreas de atuação, vinculação de seus colaboradores (voluntários, regime CLT, autônomos, etc.), tipo de receitas e sua natureza, quantidade de beneficiados e se possuem convênios com instituições públicas ou privadas.

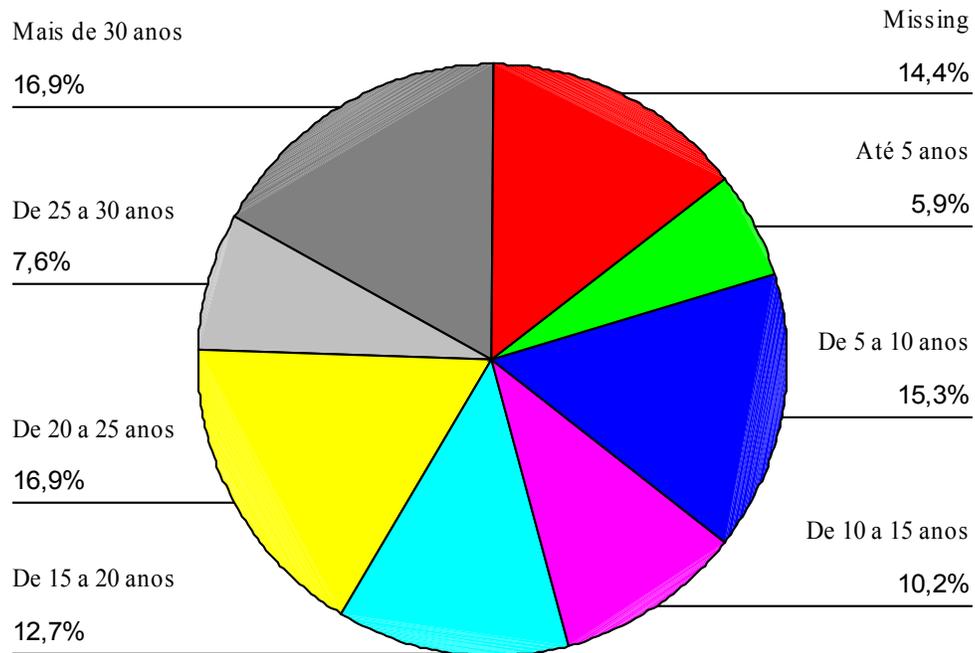
Como já visto, foram identificadas na pesquisa 300 organizações do Terceiro Setor (ANEXO II), das quais 118 responderam ao questionário (ANEXO III)

A partir da análise do questionário aplicado, as seguintes informações foram obtidas:

Data de Fundação

Das 118 Instituições que responderam ao questionário, mais de 50% possuem acima de 15 anos de existência e apenas 7 organizações (5,9%) têm menos de 5 anos, conforme apresentado no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 – Data da Fundação



FONTE: Dados da Pesquisa.

Estes dados, além de revelarem a duração dessas instituições, demonstram que as ações das organizações do Terceiro Setor na cidade são contínuas e que a participação da sociedade vem se mantendo ao longo dos anos.

Declaração de Utilidade Pública

Para Paes (1999), a Declaração de Utilidade Pública ajuda muitas entidades, já que permite o recebimento de doações dedutíveis de imposto de renda, além de permitir a realização de festas, rifas beneficentes, jogos e outros similares. São direitos das organizações que possuem a utilidade pública federal:

- a) receber doações da União;
- b) receber receitas das loterias federais;
- c) realizar sorteios;
- d) ser isentas de recolher a cota patronal do INSS;
- e) ser isentas de depositar o FGTS;
- f) permitir que pessoas físicas e jurídicas possam deduzir do imposto de renda sua doação.

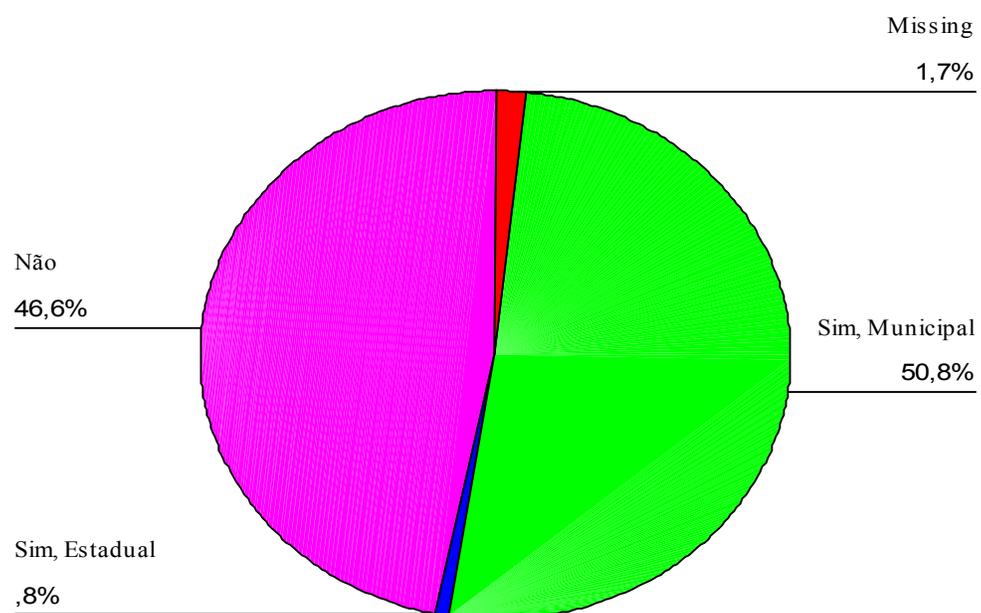
A utilidade pública pode ser definida, segundo o Promotor de Justiça Edson Rafael, como o proveito ou a vantagem que uma entidade jurídica, sem fins lucrativos, oferece à sociedade, no sentido de satisfazer uma necessidade coletiva de ordem pública (PAES, 1999 – pag. 36).

Pela relevância e por ser a declaração de Utilidade Pública Federal de maior abrangência e trazer mais benefícios para as entidades sem fins lucrativos, optou-se por considerar apenas sua análise para esta pesquisa.

Em função da forma como foi estruturado o questionário, não foi possível representar em um único gráfico todas as variáveis possíveis. Assim sendo, foram elaborados os gráficos 2 e 3 apresentados adiante.

O gráfico 2 mostra que no universo pesquisado, 61 organizações (50,8%) possuem a Declaração de Utilidade Pública Municipal, 55 (46,6%) não possuem nenhum tipo de Declaração de Utilidade Pública, nenhuma organização informou possuir Declaração de Utilidade Pública Federal e 2 organizações (1,7%) não souberam responder. A partir da análise do questionário respondido, observou-se que 1 organização (0,8%) possui, além da Municipal, também a Declaração de Utilidade Pública Estadual.

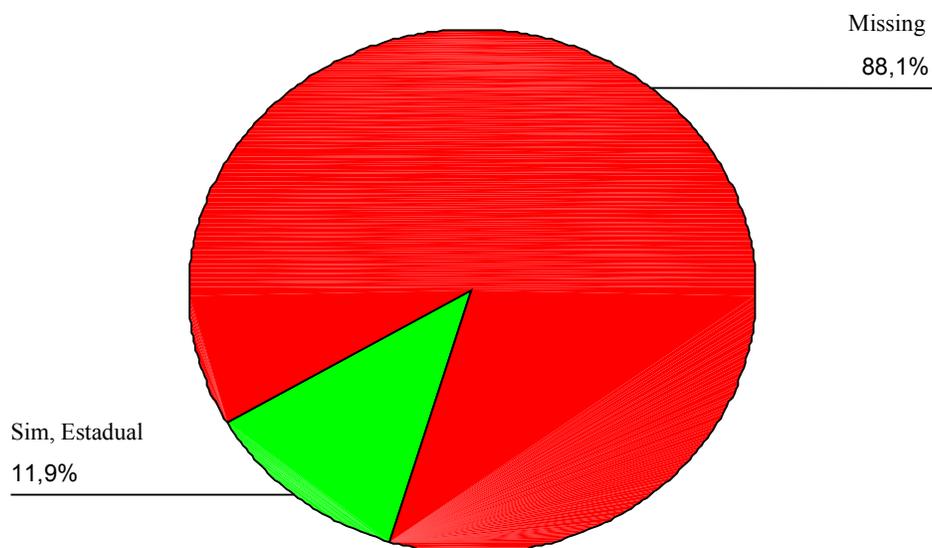
GRÁFICO 2 – Declaração de Utilidade Pública



FONTE: Dados da Pesquisa.

Já o Gráfico 3⁵ mostra que 14 instituições (11,9%) possuem somente a Declaração de Utilidade Pública Estadual.

GRÁFICO 3 – Declaração de Utilidade Pública



FONTE: Dados da Pesquisa.

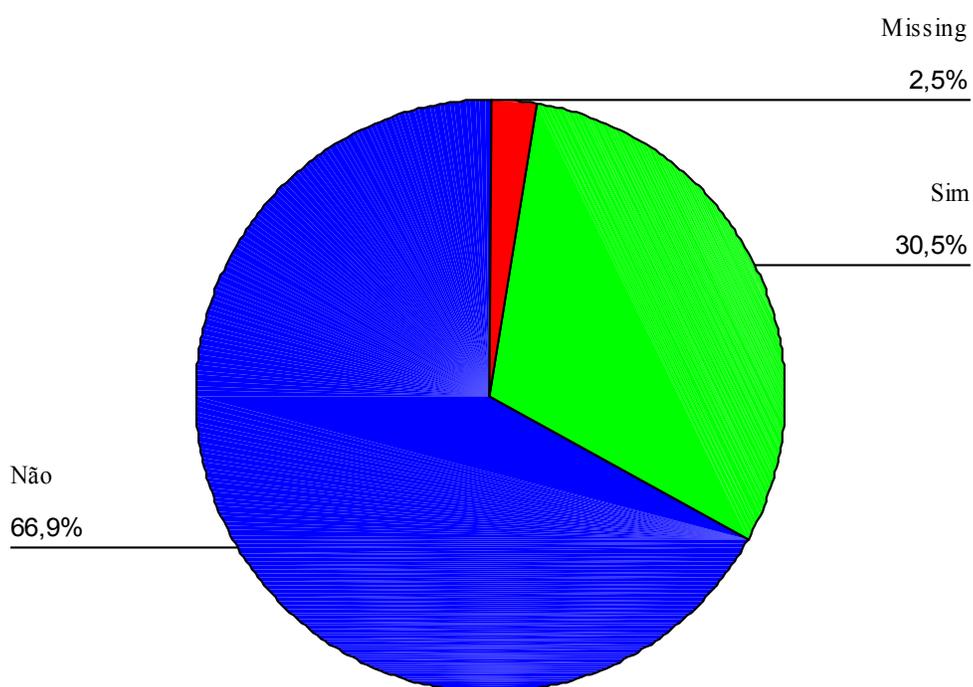
Pela análise dos questionários e, principalmente a partir das entrevistas percebeu-se que a maioria das organizações não sabe, não utiliza ou pensa que não tem necessidade destas declarações para atingir seus objetivos, o que pode representar uma perda para essas entidades.

Certificado de Filantropia

⁵ O GRÁFICO 3 tem como objetivo retratar somente a quantidade de instituições que possuem declaração de utilidade pública estadual (11,9%). Portanto, os 88,1% (missing) representados no referido gráfico representam o somatório das demais situações das entidades pesquisadas.

O certificado de Entidade Filantrópica é uma exigência para o processo de isenção da cota patronal das entidades de benemerência e assistenciais junto ao INSS, tendo sido introduzido pela Lei n.º 3577 de 04/07/59 e regulamentado pelo Decreto 1117 de 01/06/82. A Constituição Federal restringiu o benefício às entidades beneficentes de assistência social, conforme disposto em seu art. 195, § 7º. (PAES, 1999).

GRÁFICO 4 – Posse de Certificado de Filantropia



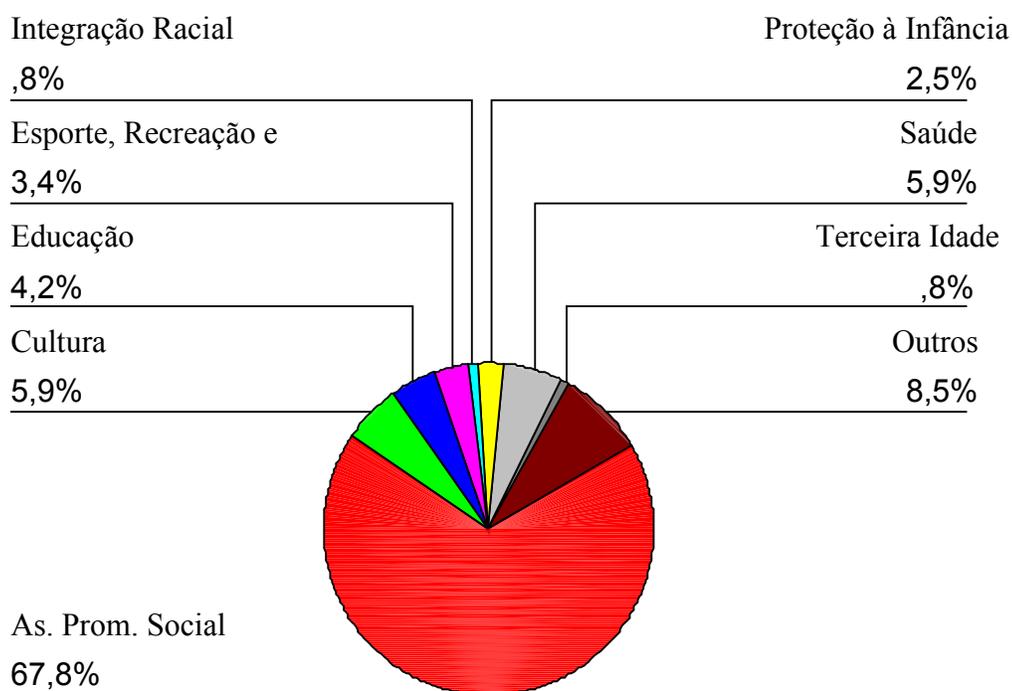
FONTE: Dados da Pesquisa.

Das organizações pesquisadas apenas 30,5% declararam possuir o Certificado de Filantropia. Percebeu-se a partir das entrevistas um desconhecimento dos objetivos e das oportunidades que podem advir dessa certificação, bem como a falta de capacidade técnica das organizações para realizarem uma análise crítica sobre a filantropia.

Principal Ramo de Atuação

Ao analisar o ramo de atuação das organizações participantes da pesquisa, percebeu-se que grande parte delas atua em mais de uma área. Assim, foram analisadas as três principais áreas de atuação de cada uma das instituições pesquisadas.

GRÁFICO 5 – Principal Ramo de Atuação (1ª opção)



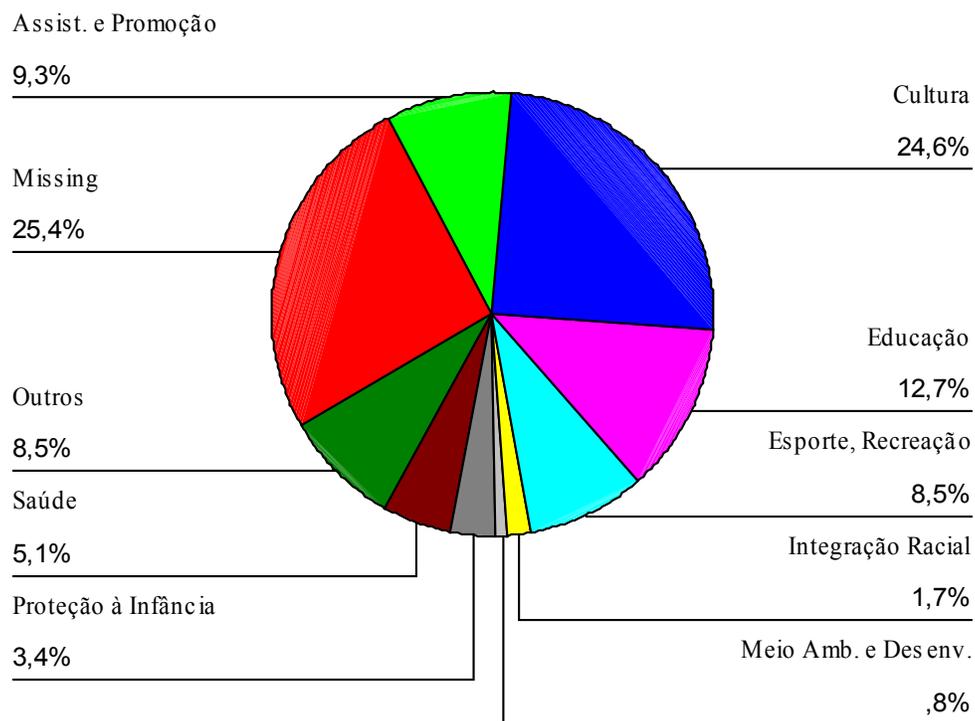
FONTE: Dados da Pesquisa.

A maioria das organizações pesquisadas, 67,8%, tem como principal ramo de atuação, ou seja, indicaram como principal atividade, a assistência e promoção social⁶. Tendo como principal ramo de atuação a cultura, encontram-se 5,9% das organizações, percentual igual àquelas que possuem como principal atividade a saúde. Os demais setores distribuem-se conforme gráfico anterior.

Como segundo ramo de atuação (GRÁFICO 6), em ordem de prioridade, observa-se que 24,6% das organizações analisadas atuam na área da cultura, 12,7% na área de educação, enquanto 9,3% têm como segunda opção a área de assistência e promoção social. As demais atuam nas outras áreas discriminadas no gráfico abaixo.

GRÁFICO 6 - – Principal Ramo de Atuação (2ª opção)

⁶ O artigo 203 da Constituição Federal define que a assistência social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à seguridade social e tem por objetivos: a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice, o amparo às crianças e adolescentes carentes, a promoção da integração ao mercado de trabalho, dentre outros.

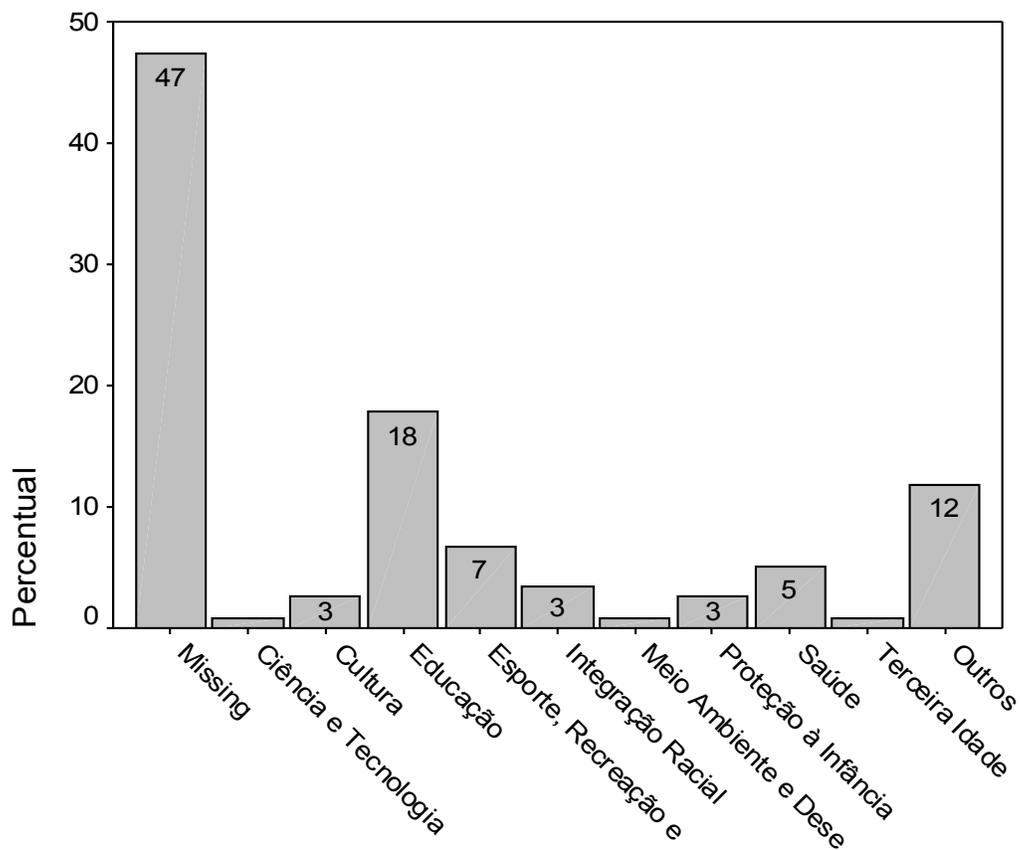


FONTE: Dados da Pesquisa.

Como terceiro ramo de atuação, em ordem de prioridade, aparece a área de educação com 18% das instituições analisadas (GRÁFICO 7)⁷. As demais se distribuem conforme gráfico abaixo.

GRÁFICO 7 – Ramo de Atuação (3ª opção)

⁷ No Gráfico sete (7), 47% das organizações não possuem a terceira opção de ramo de atuação, sendo classificadas como *Missing*.



FONTE: Dados da Pesquisa.

O gráfico 07 não se mostrou adequado para o formato de pizza, como os anteriores, em função de haver grande dispersão entre as respostas apresentadas. Assim, optou-se por utilizar um gráfico de barras para melhor compreensão e visualização dos resultados.

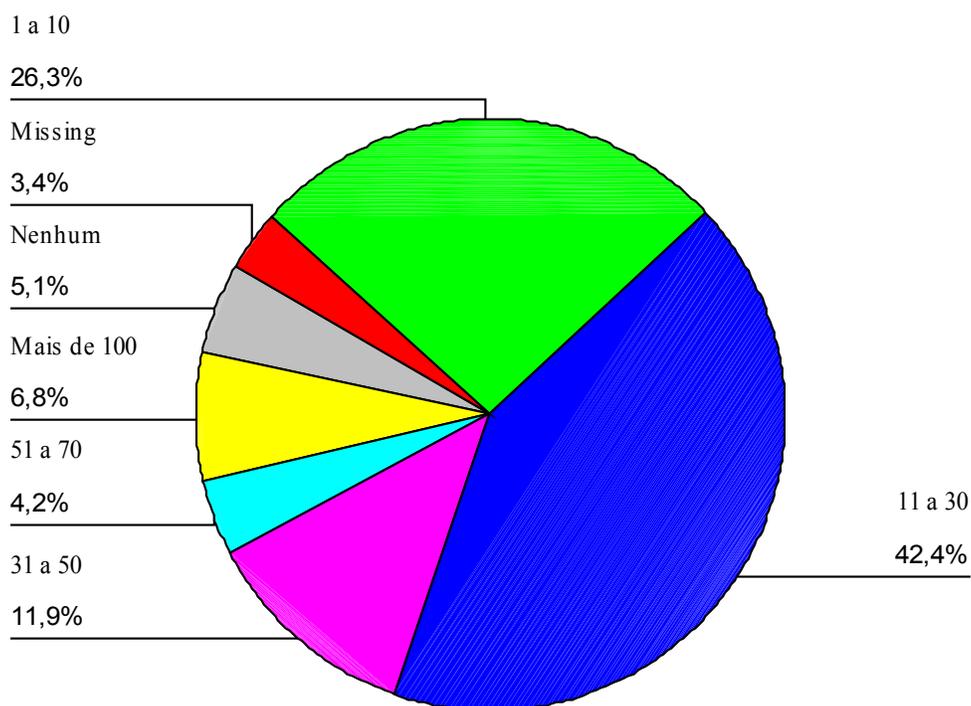
Colaboradores

Para o estudo feito considerou-se três categorias de colaboradores: voluntários, regime CLT e autônomos. A seguir, apresentam-se nos gráficos 8, 9 e 10 os dados por categorias e, posteriormente, procedeu-se a sua análise.

Voluntários

A maior parte das organizações, 50 (42,4%), possui de 11 a 30 voluntários. Declararam possuir de 01 a 10, 31 organizações, ou seja, (26,3%); 13 (11%) possuem acima de 50 voluntários; 4 (3,4%) não responderam (GRÁFICO 8).

GRÁFICO 8 – Quantidade de Profissionais Voluntários na Organização



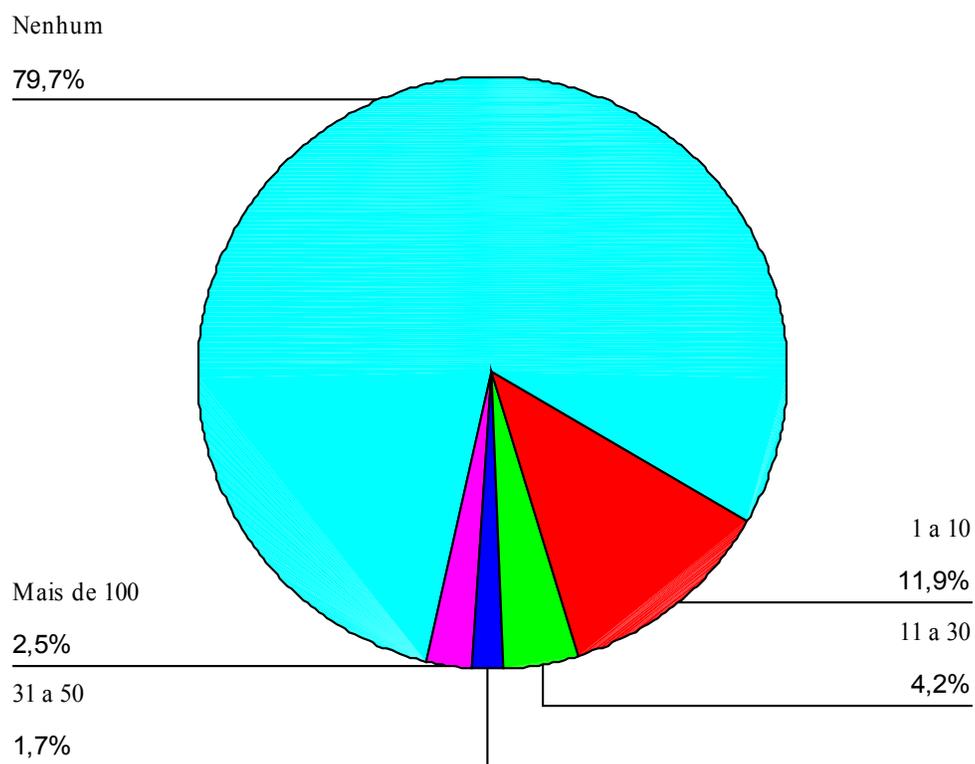
FONTE: Dados da Pesquisa.

Regime CLT

94 (79,7%) das organizações declararam não possuir nenhum funcionário registrado sob o Regime da CLT. Três (2,5%) possuem mais de 100 empregados; 14 (11,9%) com 1 a 10

funcionários; 5 (4,2%) no intervalo de 11 a 30 e, por fim 2 (1,7%) no intervalo de 31 a 50 empregados registrados sob o regime da CLT (GRÁFICO 9).

GRÁFICO 9 – Quantidade de Profissionais Contratados sob o Regime da CLT na Organização

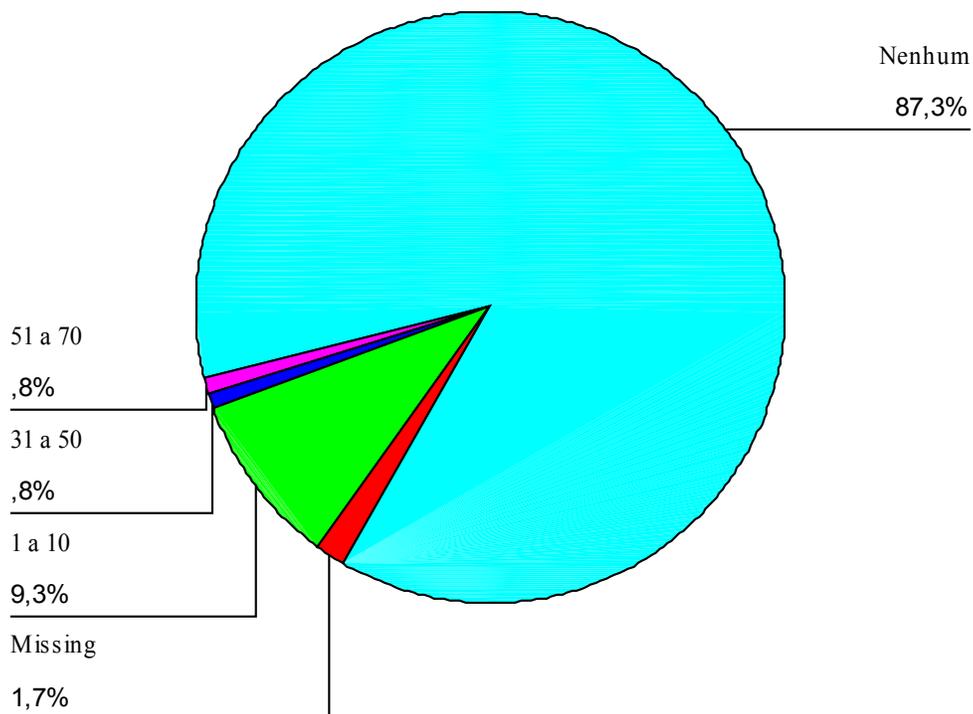


FONTE: Dados da Pesquisa.

Autônomos

103 (87,3%) das organizações declararam não trabalhar com autônomos remunerados. Onze (9,3%) afirmaram trabalhar com 1 a 10 autônomos: 1 (0,8%) trabalha com 31 a 50 autônomos e, 1 (0,8%) declarou trabalhar com 51 a 70 autônomos (GRÁFICO 10).

GRÁFICO 10 – Quantidade de Profissionais Autônomos (Remunerados) na Organização



FONTE: Dados da Pesquisa.

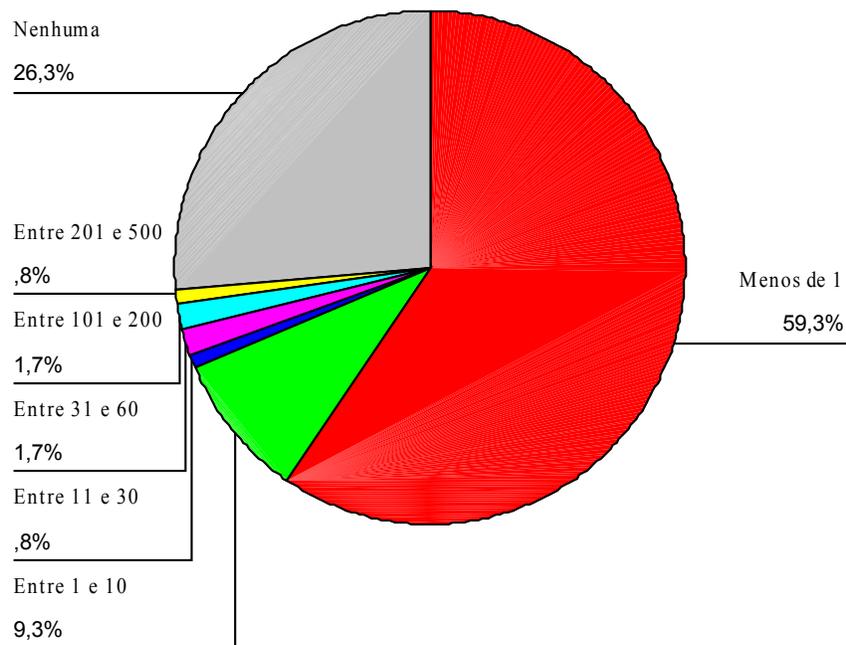
A partir das 3 categorias analisadas observou-se que a maioria expressiva das organizações (79,7%) só trabalha com voluntários. Percebeu-se também que são estas as organizações menores, com mais limitações e carências e que trabalham muito mais pela benevolência e pela vontade de ajudar. Todas as organizações analisadas possuem colaboradores voluntários, sendo esta uma característica marcante. Isto é um fator importante, entretanto é também limitador em função do tempo de disponibilidade desses colaboradores.

Apenas 3 (2,5%) das organizações possuem mais de 100 empregados no regime formal. Essas são maiores e mais organizadas. Percebeu-se que também possuem carências técnicas, as quais são mais facilmente superadas.

Receita

Das organizações pesquisadas observou-se que 26,3% não possuem receita e 59,3% têm menos de R\$ 1.000,000. Se somados estes dois grupos tem-se que 85,6% desenvolvem suas atividades com recursos inferiores a R\$ 1.000,00 mensais. Observou-se também que apenas 0,8% das organizações possui recursos acima de R\$ 201.000,00 mensais. Por meio do gráfico abaixo pode ser verificado como se distribuem os demais recursos.

GRÁFICO 11 – Receita Mensal da Organização (em milhares de reais)



FONTE: Dados da Pesquisa.

Considerando as duas principais fontes de receita, observa-se, na Tabela 2, que: 71(30%) têm como principal receita contribuições e donativos. 31 (13,1%) têm como principal fonte receitas próprias; 15 (6,4%) principal fonte dotação pública; 37 (15,7%) outras receitas; 82 (34,8%), nenhuma.

TABELA 2

Natureza da Receita

	Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Receita Própria	31	13,1	20,1	20,1
Dotação	15	6,4	9,7	29,8
Contribuição	71	30,0	46,1	75,9
Outros	37	15,7	24,1	100,0
Total	154	65,2	100,0	
Missing	82	34,8		
Total	236	100,0		

FONTE: Dados da Pesquisa – Elaborado pelo autor

Observou-se a partir da pesquisa que o fator mais impactante e limitador no desenvolvimento dos trabalhos dessas organizações é a escassez de recursos, sendo que tais organizações não estão preparadas e/ou não sabem como equacionar esse fator.

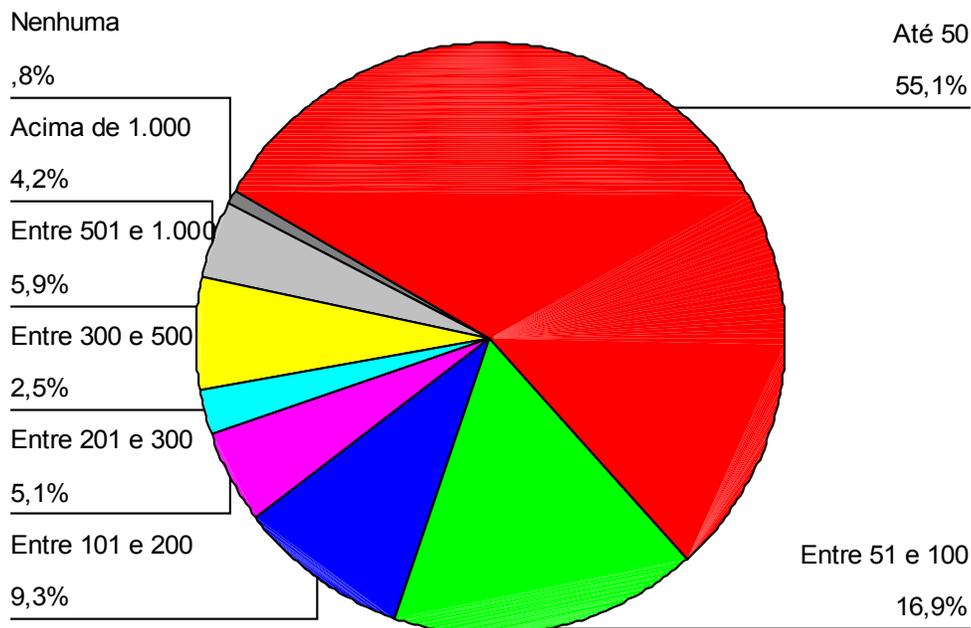
Essas organizações têm nos contribuintes e donativos suas principais fontes de receita, o que é muito incerto, pois não há regularidade e contam com a boa vontade dos doadores.

Durante a pesquisa observou-se uma grande dependência dessas organizações em relação à Prefeitura e à Cia. Vale do Rio Doce, sugerindo uma cultura paternalista.

Pessoas Beneficiadas

Consideram-se, aqui, pessoas beneficiadas aquelas atendidas por programas e ações objeto das entidades do Terceiro Setor.

GRÁFICO 12 – Quantidade de Pessoas Beneficiadas



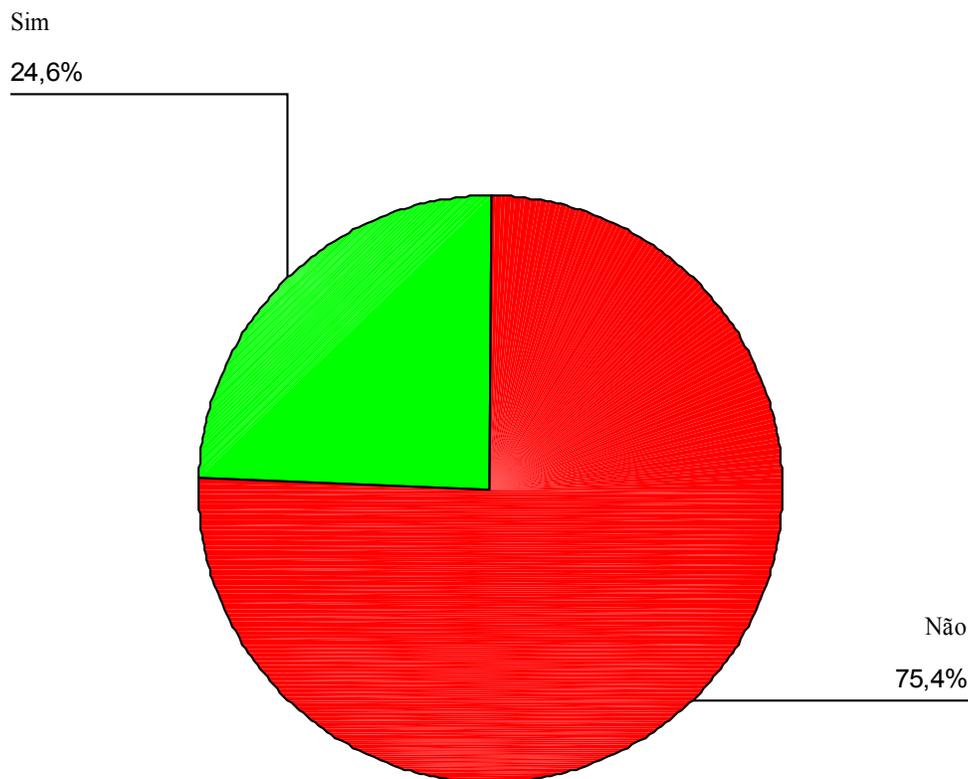
FONTE: Dados da Pesquisa.

Como visto no GRÁFICO 12, o maior número de pessoas atendidas está concentrado em apenas 4,2% das organizações e 55,1% atendem somente até 50 pessoas, levando a crer que as instituições agindo de forma isolada e com escassez de recursos podem estar perdendo oportunidades de desenvolver seus objetivos com maior eficácia e, conseqüentemente, de ampliar sua atuação.

Convênios com Outras Instituições

Oitenta e nove (75,4%) das Instituições declararam não possuir convênios com o setor público e/ou privado; vinte e nove (24,6%) responderam que possuem Convênios com outras Instituições.

GRÁFICO 13 – Existência de Convênios com Outras Instituições



FONTE – Dados da Pesquisa.

Embora 75,4% das organizações tenham respondido que não possuem convênios, observou-se durante as entrevistas, que a maioria absoluta busca recursos junto aos setores público e privado, principalmente junto à Prefeitura, Companhia Vale do Rio Doce e outras grandes empresas. Embora não tenham convênios formais, são estes recursos que as mantêm.

Observou-se, mais uma vez, a fragilidade destas entidades, visto que a maioria trabalha com recursos escassos e sem a garantia de convênios formais que assegurem a sua sustentabilidade.

Face ao contexto em que o Terceiro Setor de Itabira está inserido, suas peculiaridades, seu tamanho, potencialidades, formas de organização, limitações quanto a recursos financeiros

e humanos, organizacionais, técnicos e capacidade de mobilização e integração, é que se propõe introduzir no próximo capítulo o Terceiro Setor: conceito, história e complexidade de forma a trazer uma compreensão melhor ao objeto desta pesquisa.

3. O TERCEIRO SETOR: CONCEITO, HISTÓRIA E COMPLEXIDADE

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

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

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

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

...as ONGs são micro-organismos do processo democrático, são referências, lugares de inovação e criação de novos processos, mais rumos que caminhos, mais luz que iluminação. Com a liberação da sociedade e do Estado, a partir principalmente da nova Constituição, as ONGs estão desafiadas a assumir o seu

papel, ocupar os espaços públicos e assumir o exercício de exercerem sua cidadania: o que são, por que lutam, o que propõem. Sair do micro para o macro, do privado para o público, da resistência para a proposta, do anti para o pró. Fazer tudo isso sem pretender substituir a diversidade de atores sociais que compõem a sociedade civil, mas também sem abrir mão do papel próprio que têm a desempenhar (OLIVEIRA,1997: 26).

Ainda segundo Oliveira (1997), o que é mais interessante no estudo e na análise da gestão das organizações do Terceiro Setor é que elas se apresentam como um novo modelo de administração. Apesar de sua composição e organização serem frutos de uma grande variedade de conceitos originários de modelos administrativos dos dois outros setores, as organizações do Terceiro Setor apresentam fortes traços exclusivos que as diferenciam da organização pública ou privada. Elas fazem contraponto às ações do governo e ao mercado, pois incluem a participação da sociedade como um todo sem diferenciação de níveis sociais; promovem experiência popular por meio da participação voluntária; projetam uma visão integradora da vida pública; emprestam um sentido maior aos elementos que as compõem; apresentam um novo modelo de gestão baseado no exercício da cidadania, na transparência, no caráter público de suas atividades.

Isto é percebido nas Instituições pesquisadas como pode ser verificado a partir da fala de alguns gestores:

... o Sr. X estava lá na Igreja, bateu no meu ombro e falou assim: “João, o que você está arrumando”? Eu disse: “Eu sou aposentado, aposentei e estou sem saber o que faço”. E ele disse: “A Sociedade precisa de você”... (Gestor 1).

“... onde a gente tem feito aqueles trabalhos de doação, não só doação trabalhando. Quando se precisa de ir a algum lugar a gente tira do bolso da gente pra pagar a condução, e eu sempre achei uma felicidade muito grande”...(Gestor 3).

Não sendo nem empresa nem governo, as organizações do Terceiro Setor englobam, de modo espontâneo e voluntário, um sem-número de ações que visam ao interesse comum (FERNANDES, 1994). Segundo Salamon e Anheier (1996) elas mantêm algumas características em comum:

- são formalmente constituídas;
- são privadas;
- não buscam o lucro como finalidade;

- têm gestão independente;
- possuem grande significância no trabalho voluntário.

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

Segundo Rafael (1997, p.54) o Terceiro Setor:

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

A disponibilidade, a dedicação, o comprometimento e o desprendimento ficam evidenciados nas falas dos gestores entrevistados, conforme relatos abaixo

... a gente leva isso como uma missão, porque é um encargo, nós somos voluntários... A gente leva tão a sério esse trabalho nosso aqui na Sociedade, que

uma semana eu estou aqui: uma semana é de segunda a sexta-feira eu estou aqui à disposição e, na outra semana, o Sr. X (Gestor 1).

Enquanto Deus me der saúde e força, eu quero continuar nessa luta, sem tirar fins lucrativos, tanto é que desde essa época que comecei, nunca parei na minha idéia, pelo conhecimento de várias pessoas que me conhecem, eu sequer tentei colocar meu nome pra ser vereador... (Gestor 3).

Juridicamente também há uma confusão de conceitos sobre os limites institucionais de uma ONG, organização do Terceiro Setor, organização sem fins lucrativos. É o campo da associação, fundação, cooperativas, OSCIPs e OS. Juridicamente, se pessoas se reúnem, com uma idéia qualquer, isso caracteriza uma associação; porém quando uma ou mais pessoas se reúnem, com um patrimônio que é designado para uma atividade pública, isso caracteriza uma fundação. Mais recentemente, no Brasil, duas leis criaram figuras jurídicas inéditas. Trata-se das Organizações Sociais (OS)⁸ e das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) previstas pelas leis nº 9.637/98 e nº 9.790/99⁹, respectivamente. Estas entidades acrescentam elementos de qualificação entre as relações e a forma de gerenciamento do Estado com a sociedade. Esse marco legal vincula as organizações da sociedade civil a normas que estabelecem um regime de maiores restrições e maior vigilância do Estado se comparado ao regime jurídico aplicável às tradicionais entidades privadas de utilidade pública.

A partir das falas dos gestores entrevistados, fica clara a confusão de conceitos reinante entre estas organizações, não importando, inclusive, o nível de escolaridade do Gestor. Ao serem indagados “o que é Terceiro Setor”. apresentaram respostas significativas:

Foi criado um setor, e para este setor foram trazidas as instituições que provavelmente trabalham no aspecto social. Então não vou dizer que existiu um Terceiro Setor. Teoricamente surgiu e daí se encaixou aquele grupo que teria aquela tendência de trabalho. Pelo menos é assim que imagino (Gestor 4 – Formação superior em dois cursos de graduação e uma pós-graduação).

⁸ As Organizações Sociais (OS) são um modelo ou uma qualificação de organização pública não-estatal criada dentro de um projeto de reforma do Estado, para que associações sem fins lucrativos e fundações de direito privado possam absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica de lei. (PAES, 1999)

⁹ Sancionada em 23/03/1999, a Lei 9790/99, que classifica as entidades que podem ser reconhecidas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), podendo firmar parcerias, administrar recursos do Erário, obter outros benefícios do Estado, sem necessidade do atual reconhecimento de utilidade pública e sem tanta burocracia e empecilhos existentes na atualidade. (PAES, 1999)

Eu compreendo que é uma parceria de trabalho e que pode perfeitamente resolver todos esses problemas, principalmente os que tenho reclamado (Gestor 2 – Formação técnica).

Eu vou tentar ver se eu compreendo ou vou entender. São as ajudas que a gente teve. Prefeitura, a Vale do Rio Doce, a Vale Verde e outras entidades que também contribuíram pra que a gente tivesse essas coisas até onde estão (Gestor 3 – 8ª série completa).

Quanto ao aspecto da necessidade de melhor conhecimento de sua área de atuação, os entendimentos dos entrevistados foram unânimes em declarar a sua importância:

A entidade pode ser muito mais ajudada se a gente ampliar o conhecimento. Eu quero, eu tenho sede de saber, eu não me sinto realizado, não (Gestor 2).

...se a gente tivesse a realidade desse conhecimento, nós entendemos que a coisa seria assustadoramente muito melhor. Às vezes, a gente pensa que está fazendo uma coisa certa e não está fazendo, quando não teve o conhecimento. Eu digo com franqueza, isso é uma parte fundamental, a gente conhecer... (Gestor 3).

Todo conhecimento é sempre favorável para melhor organização... são pessoas de bem, que dispõem um pouco de seu tempo até, e gratuitamente, de forma voluntária, mas desordenada... (Gestor 4).

Paz (1997) afirma que uma ONG se define por sua vocação e ideologia política, cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática, isto é, uma sociedade fundada nos valores de liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade. São organizações que exibem excelências como a ética, credibilidade, criatividade, imensa capacidade de trabalho, inovação. São organizações geradoras de uma nova política e de uma nova cultura.

Pelo fato de operarem como organizações de direito privado, as organizações do Terceiro Setor conseguem explorar suas informações e são capazes de se comunicar melhor com o seu público-alvo, defini-lo com clareza e divulgar as suas mensagens, como conceitua Paz (1997). Sabendo de si e de seu público, são capazes de informar melhor aos potenciais financiadores: os próprios beneficiários, empresas, fundações ou órgãos de governo. Apesar de parecer simples, isto é uma forma de comunicação que transforma a lógica de funcionamento das organizações do Terceiro Setor, pois exige um aprendizado com as empresas no mercado, as primeiras instituições a assimilarem a necessidade da informação. Isto não implica, evidentemente, esquecer as inspirações profundas que movem as ações

voluntárias, mas modifica o modo de agir. Dar mais importância ao tema é uma condição indispensável para que as parcerias entre governo, setor privado e Terceiro Setor possam, de fato, abrir caminho para um novo capítulo, mais promissor, das políticas públicas no país.

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

A necessidade de inserção no contexto competitivo e a preocupação com a racionalização de custos e otimização de recursos é percebida na fala de um dos gestores entrevistados:

Nós vamos trabalhar na reformulação da nossa lavanderia..., vamos trabalhar no aprimoramento do pessoal e também o uso adequado da água, porque hoje nós pagamos de R\$ 2000,00 a R\$2.500,00 de água por mês. Nós estamos querendo buscar uma auto-suficiência, um poço artesiano e uma pessoa especializada em Economia Doméstica para nos orientar tecnicamente para a gente conseguir ultrapassar essas barreiras, pois os custos vão só aumentando... (Gestor 1).

É possível encontrar em outros depoimentos uma necessidade de busca de qualidade no trabalho realizado, porém não se percebe nenhuma ação efetiva neste sentido, como pode ser observado na fala do Gestor 4:

Às vezes nós temos 10 grupos de pessoas fazendo a mesma coisa sem o resultado efetivo...são ações isoladas, que não produzem o devido efeito, porque cada um faz sem uma diretriz (Gestor 4).

Como visto, existem diversas tentativas de definição do Terceiro Setor, motivo de intenso debate e polêmica, sobretudo nos anos 90. O conceito mais aceito atualmente é o de uma

esfera de atuação pública, não-estatal, formada a partir de iniciativas privadas voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum (BRASIL, 2001).

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

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

A partir das entrevistas percebem-se estas diferenças, conforme declaração dos gestores:

...tem a finalidade de congrega as associações de moradores filiadas, visando à contribuição de caráter social, junto à população e outras autoridades constituídas, assessorar e apoiar as associações em assuntos de interesse coletivo defendendo-as junto às pessoas de interesse público e privado ... (Gestor 3).

...a gente vai observando o que é necessário. Então nós visitamos todas as casas, ... conhecemos a realidade sócioeconômica e religiosa...então a gente tenta amenizar.... (Gestor 4).

Existe uma regra na organização...ali rege a disciplina, como você deve ingressar, ser proclamado, a militância que é voltada para a Igreja, para a caridade voltada para o irmão e a busca de satisfação de si próprio. Cada um tem que fazer esse trabalho. Agora, o trabalho do Conselho Particular, do Conselho Central e Metropolitano é mais um trabalho administrativo (Gestor 1).

Em decorrência, o setor carece de estudos e pesquisas e não há um levantamento preciso do número de entidades que nele se enquadram, ainda que alguns trabalhos mais recentes, como o de Landim e Ligneul (1999) apontem para a existência de mais de 220 mil.

3.1 Breve Histórico

A ativa participação das entidades sem fins lucrativos na sociedade brasileira data do final do século XIX. Já o processo de formação e consolidação das organizações não-governamentais (ONGs) hoje presentes no cenário nacional, surgiu nas décadas de 60 e 70, épocas marcadas pelas restrições político-partidárias impostas pelos governos militares, concentrando-se basicamente nas décadas de 80 e 90 (século XX), período em que mais cresceram e se tornaram visíveis. Apesar da evolução recente, as ONGs tiveram papel relevante como catalisadoras dos movimentos e aspirações sociais e políticas da população brasileira (BRASIL, 2001).

Das antigas organizações nacionais, destacam-se aquelas que, direta ou indiretamente, atuavam por intermédio das igrejas cristãs. A Igreja Católica, com o suporte do Estado, era responsável pela maior parte das entidades que prestavam algum tipo de assistência às comunidades carentes que ficavam às margens das políticas sociais básicas (saúde e educação, fundamentalmente). As Santas Casas, que datam da segunda metade do século XVI, são exemplos clássicos desta tradição. A estas, agregam-se as irmandades e as “ordens terceiras”, que prestavam um atendimento mais específico, em termos de público e de objetivos, em relação ao implementado pelas Santas Casas. O fato é que durante todo o período colonial, até o início do século XIX, esta associação entre Estado e Igreja Católica,

que objetivava o atendimento e a assistência das questões sociais, mostrou-se presente e predominante.

A partir do século XX, outras religiões, que entendiam a caridade como uma atividade indissociável da prática religiosa, passaram a promover a formação de organizações nos moldes já praticados pelos católicos, dividindo, assim, com a Igreja Católica, a parceria com fins filantrópicos entre esta e o Estado. No período republicano, muitas mudanças ocorreram no relacionamento entre Estado e Igreja. Não somente novas instituições passaram a executar funções até então limitadas ao raio de atuação destes atores mais tradicionais, como também a modernização da sociedade, fruto da industrialização e da urbanização, suscitava o aparecimento de novas e mais complexas necessidades sociais na população. Na década de 30, então, várias entidades da sociedade civil passaram a se formar, muitas das quais atreladas ao Estado¹⁰.

O período do Estado Novo caracterizou-se por uma continuidade deste processo de criação de organizações de finalidade pública. O Terceiro Setor passava a ser integrado por inúmeras entidades cuja representatividade não era mais tão bem definida. Esta nova realidade acabou sendo determinante para a elaboração de uma legislação específica para o conjunto de entidades não-governamentais, sem fins lucrativos e de finalidade pública. Os princípios fundamentais das leis promulgadas vigoraram até recentemente, quando foi elaborada uma nova legislação para o segmento, no ano de 1999 (BRASIL, 2001).

Com a passagem dos governos militares e a consolidação democrática do país, expressa pela pluralidade partidária, do reaparecimento dos sindicatos na cena pública e do fortalecimento dos movimentos sociais urbanos e rurais, abriu-se espaço para uma atuação mais efetiva das organizações não-governamentais, cujo número elevou-se rapidamente em face do crescimento das dificuldades socioeconômicas experimentadas pelo Brasil. Tanto a origem quanto os objetivos e as trajetórias destas organizações passaram a ser mais diversificados, seguindo a fragmentação e a pluralidade características dos movimentos sociais, então, contemporâneos. Cabe destacar, nessa época, a aprovação da nova

¹⁰ Seriam os sindicatos, as federações e as confederações, que congregavam associados por empresa, região e setor de atividade (BRASIL, 2001).

Constituição (1988), no âmbito de um amplo processo de mobilização social, que, dentre outros, introduziu novos direitos socioeconômicos (especialmente na área trabalhista), a expansão dos direitos de cidadania política e o estabelecimento dos princípios da descentralização na promoção das políticas sociais. Estes fatos criaram novas demandas e espaços de atuação institucional para as ONGs (BRASIL, 2001).

Paralelamente a estes movimentos, observou-se uma redução significativa da ajuda externa, que havia predominado nas décadas de 60 e 70, quando a ênfase da atuação de agências internacionais de cooperação e desenvolvimento, não-governamentais, foi bastante significativa. Os períodos posteriores foram marcados pelo redirecionamento de grande parcela dos recursos externos a países menos desenvolvidos ou envolvidos em graves conflitos, como aqueles pertencentes aos continentes africano e asiático e à região do leste europeu. A redução do número de organizações apoiadas no Brasil deveu-se, ainda, ao maior rigor na seleção de novos parceiros e às exigências (contrapartidas) de cunho institucional impostas pelas agências externas em termos de eficiência organizacional, especialmente nas áreas de planejamento, avaliação e prestação de contas (BRASIL, 2001).

Estes fatos moldaram o atual contexto vivenciado pelas organizações não-governamentais nacionais. Ao mesmo tempo em que o espaço de atuação foi ampliado, fruto das próprias demandas sociais da população, houve um “enxugamento” das fontes de recursos, especialmente das internacionais. O estabelecimento de critérios mais rígidos de organização e demonstração de resultados evidenciou a necessidade de investimentos no aumento da profissionalização e da capacitação institucional, principalmente de gestão organizacional e de recursos, áreas menos desenvolvidas pelas organizações, sobretudo pelas prioridades históricas de luta e defesa de direitos humanos, no caso das ONGs tradicionais e voltadas principalmente para a prestação de serviços assistenciais e imediatos, no caso das filantrópicas. Isso também significou uma concentração de recursos nas mais conhecidas ONGs, dadas as fragilidades e dificuldades das menores em se adaptarem rapidamente aos novos padrões.

Em meados dos anos 90, deu-se a entrada organizada do setor empresarial em programas e projetos sociais, especialmente por meio de suas fundações e institutos associados, representando a inserção da visão de mercado no Terceiro Setor e novas possibilidades de parcerias e de fontes de recursos para as instituições atuantes na área. O modo de atuação empresarial e também o novo marco legal para o setor – que introduz uma qualificação jurídica específica e novas formas de regulação para a interação com o Estado – reforçaram a tendência de modernização e de aumento da profissionalização para as instituições integrantes do setor, que passaram a investir na aquisição de atributos que confirmam melhorias de qualidade, transparência de ação e resultados (inclusive auditorias externas), aumento da visibilidade e da credibilidade além da identificação de novas estratégias de sustentabilidade e financiamentos. Destaca-se, nessa década, a criação de vários cursos e instrumentos voltados para o planejamento, a gestão e o *marketing* de instituições do Terceiro Setor; para estratégias de captação de recursos; para sistematização de metodologias utilizadas nessas instituições; para a divulgação e avaliação das experiências (metodologias e instituição de prêmios), entre outras ações. Na década atual, assiste-se ao desenvolvimento e ao debate das tendências acima referidas, relativos ao papel social que lhes cabe, seus desafios, limites e potencialidades (BRASIL, 2001).

3.2 Aspectos Legais

Conforme visto, até recentemente a legislação brasileira não fazia distinção entre as diferentes organizações genericamente incluídas no Terceiro Setor, todas abrigadas sob o mesmo estatuto jurídico, mas podendo assumir diferentes formatos legais. Este fato gerava uma série de distorções e barreiras ao crescimento das instituições que efetivamente tinham finalidade e ação pública, sem fins lucrativos. Por conta disso, a partir de 1996 intensificaram-se os debates e a movimentação da sociedade civil organizada, liderados pelo Conselho da Comunidade Solidária, que culminou com a aprovação de uma nova regulação para o setor (BRASIL, 2001).

A Lei 9.790 de março de 1999, também conhecida como novo marco legal do Terceiro Setor, introduziu importantes alterações, dentre as quais se destacam os novos critérios de classificação das entidades sem fins lucrativos de caráter público, inclusive reconhecendo outras áreas de atuação social antes não contempladas legalmente, as novas possibilidades no sistema de articulação entre as instituições de direito privado e público, e a possibilidade de remuneração dos dirigentes das instituições sem fins lucrativos. É bom lembrar que, apesar das mudanças significativas, as qualificações anteriores das instituições do Terceiro Setor - certificado de fins filantrópicos e título de utilidade pública federal - continuam vigorando concomitantemente.

A fim de qualificar juridicamente as organizações do Terceiro Setor, a nova lei criou a figura da “Organização da Sociedade Civil de Interesse Público” (OSCIP), título que objetiva diferenciar aquelas instituições privadas de interesse público. Para tornar-se uma OSCIP, as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais - título de utilidade pública e certificado de fins filantrópicos - terão que atender a requisitos estabelecidos em lei. Vale destacar que a mudança da conformação jurídica das instituições é opcional e não significa perda dos benefícios fiscais já usufruídos. Para aquelas que optarem pela mudança, será assegurada a manutenção simultânea das qualificações (da antiga e da nova lei) por um prazo de cinco anos. Ademais, mesmo a qualificação como OSCIP não dispensa, para a utilização de benefícios fiscais, o credenciamento junto aos órgãos governamentais: registro de Declaração de Utilidade Pública Federal, concedida pelo Ministério da Justiça, e registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), vinculado ao Ministério da Previdência, para obtenção do Certificado de Fins Filantrópicos.

Podem ser qualificadas como OSCIP as organizações que realizam assistência social, atividades culturais, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico, educação e saúde gratuita, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do voluntariado, dentre outras (BRASIL, 2001). Dessa maneira, admitindo a existência de entidades de direito privado com objetivo público, foram excluídas da composição do Terceiro Setor,

para efeitos legais, as instituições estatais, as organizações de mercado, as cooperativas, as organizações sindicais, as entidades representativas de profissão ou partido político, os fundos de previdência e de pensão e as instituições vinculadas a igrejas ou práticas devocionais, com exceção daquelas que visam apenas ao bem comum.

Entretanto, apesar da importância do reconhecimento jurídico qualificado, para o setor, as mudanças introduzidas pela lei parecem não ter sido ainda assimiladas pela cultura organizacional das entidades e governos. De fato, até 2001, passados dois anos de promulgação da lei, apenas 600 organizações solicitaram ao Ministério da Justiça a qualificação de OSCIP. Por não atenderem às exigências estatutárias ou apresentarem finalidades em desacordo com a legislação, somente 35% destas tiveram seus pedidos deferidos. O argumento corrente para a baixa adesão ao novo título é de que existem custos envolvidos no processo de requerimento e de que as vantagens oriundas da qualificação ainda são pequenas, o que é exemplificado pela falta de uma legislação tributária complementar que modifique a atual estrutura de incentivos fiscais (aplicável às entidades de utilidade pública e filantrópicas) destinados às organizações do Terceiro Setor (BRASIL, 2001).

Das organizações selecionadas para a entrevista, nenhuma delas declarou ter entrado com o pedido de alteração para qualificação para OSCIP.

Com frequência tem-se visto a afirmação de que o Terceiro Setor vem crescendo; se fortalece, gera emprego e renda, ocupa espaço entre o público e o privado. É a sociedade civil que se organiza e interage com os vários atores, procurando minimizar as desigualdades sociais e trabalhar pela inclusão de todos.

São cada vez mais frequentes também afirmações de que este crescimento requer a adoção de tecnologias de gestão que possibilitem gerenciamentos mais eficientes para que estas organizações possam otimizar os seus recursos alcançando assim melhores resultados e, conseqüentemente, seus objetivos. É preciso que tais organizações e seus gestores sejam competentes para atuarem dentro desse cenário.

A partir do exposto é que se propõe o estudo do próximo capítulo: Competências.

4. COMPETÊNCIAS

Tendo em vista as mudanças no cenário mundial e a necessidade constante de capacitação do quadro gerencial para acompanhar e gerar essas mudanças, a questão das competências vem despertando o interesse tanto da área acadêmica quanto da área empresarial. Neste contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo, na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização. Conforme Coopers e Lybrand (1997), o processo de mudança só ocorre quando muda a forma de pensar e agir dos membros da organização.

Apesar da noção de competência não ser um termo novo, existe uma diversidade de conceitos, implicações e mesmo noções distintas de competência que causam muitas dúvidas em relação a sua compreensão e aplicabilidade.

A palavra competência, no fim da Idade Média, era associada à linguagem jurídica, e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Segundo Isambert-Jamati (*apud* Brandão e Guimarães, 1999), os juristas avaliavam que determinada corte ou indivíduo era competente para realizar um julgamento ou um certo ato. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de um indivíduo se pronunciar a respeito de um dado assunto. Posteriormente, o termo passou a ser empregado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar um determinado trabalho.

O conceito de competências tem sido um dos mais utilizados e controvertidos no jargão da administração contemporânea (Cauduro, Gramkow, Carvalho e Ruas, 2002). Zarifian (2001) enfatiza que só se pode compreender plenamente o que está em jogo com a emergência do modelo de competências, se fizermos uma retrospectiva histórica e analisarmos, dentro do contexto, as mutações que sofreram o trabalho e como ele é visto e avaliado.

Nas últimas décadas, a concepção e a organização do trabalho sofreram modificações significativas. Conforme Zarifian (2001), estas mutações podem ser resumidas em torno de três conceitos: evento, comunicação e serviço.

Entende-se por evento o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, não programada, mas de importância para o sucesso da atividade produtiva. Nesse contexto são incluídos os casos que ocorrem no interior de um sistema de produção e os novos problemas colocados pelo ambiente. Assim, segundo o autor, a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições

prévias de tarefas a executar em torno de um posto de trabalho. O conceito de trabalho, desta maneira, retorna ao trabalhador, pois é o resultado da ação competente do indivíduo diante de uma situação de evento.

O conceito de comunicação estaria relacionado ao fato de que a qualidade das interações passa a ser fundamental na busca de um melhor desempenho das organizações. Comunicar-se, na visão do mesmo autor, implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, compartilhar normas comuns para sua gestão.

Por fim, serviço é o resultado do trabalho, independente do setor de atividade. Trabalhar é gerar serviços, ou seja, é a modificação no estado ou nas condições de atividade de outro ser humano ou de uma instituição. A produção de serviço passa a ser essencial para a produção moderna, conferindo-lhe sentido e pertinência.

Desta maneira, o trabalho não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade torna o imprevisto cada vez mais cotidiano, cada vez mais rotineiro. É nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização, que a noção de competência emerge como fundamental (Fleury e Fleury, 2001).

Assim, a noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral,

estas podem ser relacionadas a duas dimensões: estratégicas, com uma dimensão corporativa; e, individuais, em que estaria incluída a dimensão gerencial (Ruas, 2002).

Para este trabalho, o enfoque abordado é o gerencial, ou seja, centraliza-se no processo de gestão de competências gerenciais. Contudo, as competências organizacionais são analisadas no intuito de oferecer um direcionamento à abordagem estratégica relativa à questão das competências gerenciais. Destaca-se, neste sentido, a importância da articulação entre a estratégia da empresa e a formação e capacitação dos gestores permitindo, dessa forma, não apenas um melhor desempenho, mas gerando novas perspectivas para ambos.

4.1 Competências Organizacionais

Durand (1998) afirma que nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro. Hoje as empresas e os gerentes procuram transformar recursos e ativos em lucro ou resultados efetivos.

É consenso no mundo empresarial e acadêmico a importância das competências organizacionais para a construção da vantagem competitiva empresarial. Assim, este assunto tem instigado e desafiado muitos pesquisadores, professores, gerentes e profissionais de diversas áreas do conhecimento.

Compreender e/ou identificar as competências pode trazer inúmeros benefícios à organização. Por isso, busca-se agora o estudo das competências organizacionais. Para Paul Green (1999, p. 26) e Scott Parry (1998; apud Ruas, 2001), os conceitos de competências têm-se tornado confusos por conta das diferentes maneiras pelas quais o termo competência é utilizado por profissionais de negócios. Não é raro ouvir-se os termos competências essenciais, capacidades, traços de personalidades, ou outros atributos, utilizados de maneira intercambiável.

Para Drucker (1999, p. 99), as competências organizacionais fazem parte da personalidade de cada organização, as diferenciam das demais e geram vantagem competitiva.

Um fabricante americano de ferramentas descobriu que pequenas oficinas japonesas estavam comprando suas ferramentas caras e de alta tecnologia, apesar de ele não as ter projetado com eles em mente ou nunca tê-las oferecido a estas oficinas. Isso permitiu que a empresa reconhecesse uma nova competência essencial: seus produtos eram de manutenção e reparo fáceis, apesar da sua complexidade técnica. Quando esse conhecimento foi aplicado ao projeto de produtos, a empresa conquistou a liderança nos mercados de pequenas fábricas e oficinas dos Estados Unidos e da Europa Ocidental, mercados enormes para os quais ela praticamente nada vendera anteriormente (Drucker, 1999, p. 99).

O exemplo acima mostra a razão e a importância de uma empresa conhecer suas competências essenciais, na conquista de uma maior vantagem competitiva.

No âmbito da organização, o significado de competências ganhou força a partir dos trabalhos de Hamel e Prahalad (1995), que definem competências como um conjunto de habilidades e tecnologias. Elas proporcionam as vantagens para a empresa competir e constituem o recurso mais valioso da organização. A perspectiva da abordagem das competências é de movimento empresarial “de dentro para fora” (*inside-out*).

Prahalad e Hamel (1995, p.43) passam a propagar o conceito das *core competencies*, traduzidas como competências essenciais que, segundo os autores, “são as portas para as oportunidades futuras”. Ao longo do tempo, as empresas *podem* adquirir conhecimentos e habilidades que se transformam em competências essenciais ou recursos internos estratégicos. Hamel e Prahalad definem competências essenciais (*core competences*), como um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Assim, competências essenciais são habilidades ou capacidades, não são produtos ou serviços. Esses autores consideram que uma competência essencial da organização deve ter valor percebido pelo cliente, ou seja, o benefício deve ser visível aos olhos do cliente e não as nuances técnicas, proporcionadas pela competência

subjacente ao benefício; mostrar diferenciação entre concorrentes e ser difícil de imitar e possuir capacidade de expansão, ou seja, possibilitar acesso a diferentes mercados. A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Uma competência essencial não precisa necessariamente ser baseada em “tecnologia *strictu sensu*”: ela pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, como por exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Não obstante, para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento / inovação e capacitação de recursos humanos (GREEN,1999).

Prahalad (1998) argumenta que competência essencial é um dos conceitos menos compreendidos. Ele, além de esclarecer o que é uma competência essencial, esclarece também o que não é uma competência essencial: competência essencial não é infraestrutura. Ter um sistema de distribuição nacional não é nenhuma competência essencial. Significa apenas que se tem uma infra-estrutura. Competência essencial também não é tecnologia. O fato de ser muito bom em projetar, não implica uma competência essencial. Geralmente as empresas confundem competência essencial com tecnologia ou infraestrutura. Outro problema, alerta Prahalad, é que as empresas misturam competências essenciais com capacidade ou aptidão. Por exemplo, o gerenciamento *just-in-time* de sistemas de suprimentos foi uma competência essencial, mas hoje, muitas empresas praticam a mesma coisa, é uma capacidade básica. Ao longo do tempo, uma competência pode se tornar uma capacidade.

Para Paul Green (1999) uma competência essencial é um conjunto peculiar de *know how*, que é o centro do propósito organizacional. Ela está presente nas múltiplas divisões da organização e nos diferentes produtos e serviços. Não será competência essencial se um conjunto de habilidades ou tecnologias estiverem restritos a uma única unidade.

As competências organizacionais, essenciais e básicas, são as fontes ocultas da geração dos benefícios observados pelos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos. O desempenho superior de uma organização está no resultado das suas competências. Hamel e Prahalad (1990, p. 65) comparam uma organização a uma árvore que cresce a partir das suas raízes. As competências da organização são as raízes da corporação. Os produtos e serviços seriam os frutos e folhas. As raízes são as fontes ocultas do crescimento das árvores.

Nas organizações, as suas competências organizacionais seriam as fontes ocultas da geração dos benefícios percebidos pelos clientes. Estes percebem os benefícios em forma de produtos e serviços, mas para eles as competências são invisíveis, imperceptíveis. Por isso, as competências são fontes ocultas de desenvolvimento.

Analisando o conceito de competência essencial de Prahalad e Hamel e tentando trazê-lo para uma realidade que abrangesse um maior número de empresas e não somente as que fossem líderes de mercado, Ruas (2002) propõe os seguintes conceitos:

- **Competências Organizacionais:** são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes;
- **Competências Organizacionais Básicas:** são as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação;
- **Competências Organizacionais Seletivas:** são competências coletivas que geram diferenciação. Este conceito segue o mesmo princípio conceitual de *core competence*.

Ruas (2001) conclui relacionando os conceitos com a construção de um plano de desenvolvimento de uma Competência Organizacional Seletiva, com base no desenvolvimento de competências individuais, gerenciais e grupais, como resultado de um

processo que contaria com os principais participantes da organização. Portanto, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (Fleury e Fleury 2001; Zarifian 2001).

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos conceitos de competência organizacionais analisados até então. Esses conceitos servirão de base para a construção do modelo teórico.

QUADRO 1- Conceitos de Competências Organizacionais

Autor	Conceito de Competências Organizacionais
Drucker	Competências organizacionais são a personalidade da organização, aquilo que a diferencia das demais e a torna competitiva.
Hamel e Prahalad	Conjunto de habilidades e tecnologias, que geram vantagens competitivas para a organização.
Paul Green	Competência essencial é conjunto de <i>know how</i> , presente na organização e em produtos e serviços. Não será competência essencial se esse conjunto estiver restrito a uma única unidade.
Ruas	Competências Organizacionais são competências coletivas nas quais estão incorporados princípios, valores e culturas dominantes na organização. Podem ser divididas em competências organizacionais básicas e seletivas.

FONTE: Dados da Pesquisa

Zarifian (1999) diferencia as seguintes competências em uma organização:

- competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- competências de serviço: aliar à competência técnica a pergunta “qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?”;

- competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Esta classificação proposta por Zarifian ilumina a formação de competências mais diretamente ligadas ao processo de trabalho de operações industriais.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência dessas competências possibilita a permanente avaliação e renovação das escolhas estratégicas feitas pela empresa.

Portanto, as competências essenciais estariam intimamente relacionadas às estratégias da empresa. Segundo Fleury e Fleury (2000), as empresas poderiam competir no mercado por meio de três tipos de estratégias:

- Excelência Operacional - caracteriza empresas que competem com base nos custos, ou seja, procuram oferecer a seus clientes produtos que otimizem a relação qualidade/preço. Neste caso, a competência estaria relacionada com operações, incluindo todo o ciclo logístico;
- Inovação no Produto - caracteriza empresas que procuram se diferenciar por apresentarem produtos inovadores e de ponta. Aqui, a competência essencial estaria na área de pesquisa e desenvolvimento;
- Orientada para Serviço - caracteriza empresas voltadas para a satisfação dos clientes. O ponto forte, neste caso, é o marketing.

As competências organizacionais são desenvolvidas coletivamente dentro da organização, com a premissa do desenvolvimento de competências individuais. Segundo Nonaka (1997), o novo conhecimento sempre se inicia pelo indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional. O desenvolvimento de competências individuais não leva necessariamente

às competências organizacionais; é necessário haver um direcionamento e que sejam dadas as condições para que elas ocorram. As competências organizacionais geram mais valor para a organização, devendo haver esta perspectiva coletiva no desenvolvimento de competências.

Todavia, é bom ressaltar que as competências estão em diferentes níveis em uma organização; existem os níveis *estratégico* (dimensão corporativa), *funcional* (dimensão das áreas ou grupos da empresa) e *gerencial* (dimensão da atividade gerencial). A partir das competências essenciais, que estão no nível estratégico, diretamente ligadas à missão e visão da empresa e são coletivas, desenvolvem-se as competências funcionais, também coletivas e relacionadas à missão específica da área funcional. Decorrentes destas, portanto, no nível gerencial, temos as competências gerenciais, individuais e relacionadas ao desempenho da gerência.

A análise acerca das competências organizacionais aqui exposta servirá de base para a construção do modelo teórico.

4.2 Competências Individuais

Segundo Ruas (2001), existe uma grande variedade de conceitos e percepções que pretendem tratar as noções de competência, mas na verdade, recorrem a conceitos como qualificação, atribuições, performance, desempenho, entre outros. Para o autor, a falta de uma homogeneidade em torno da compreensão e uso do termo prejudica algumas definições estratégicas da empresa, como, por exemplo, a escolha das competências que devem ser priorizadas.

Parry (1998; apud Ruas, 2001) argumenta que as competências são facilmente confundidas com características ou traços, habilidades (*skills*), estilos e valores. Enquanto habilidades tendem a ser situacionais e específicas, as competências são genéricas e universais, podendo ser aplicadas em várias situações interpessoais, não sendo limitadas por uma

situação específica. Competências seriam um aglomerado de conhecimentos, atitudes e habilidades que afetariam a maior parte de um trabalho, podendo ser correlacionadas com a performance no trabalho, podendo ser medidas e de certa forma aperfeiçoadas mediante treinamento e desenvolvimento.

No estudo de Fleury e Fleury (2001), inicialmente, o conceito de competência pode ser facilmente operacionalizado pelos responsáveis pela gestão de Recursos Humanos nas organizações, mas na maioria dos casos, na prática, tem como referência a tarefa ou o conjunto de tarefas prescritas pelo cargo. Desta forma, os autores argumentam que a gestão por competências seria apenas mais um rótulo para administrar uma realidade organizacional ainda fundada no modelo *taylorismo-fordismo* e desta maneira, seria apenas uma mudança burocrática nos procedimentos para seleção dos indivíduos.

Porém, o conceito de competência desenvolvido e defendido por alguns autores, entre eles Zarifian (2001), Parry (1998) e Ruas (2001), procura ir além do conceito de qualificação. Para estes autores, competência refere-se à capacidade da pessoa de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isso. A competência não estaria limitada pela tarefa ou ao conhecimento ou qualificação do indivíduo, mas estaria apoiada nestes.

Nesse sentido, a escola francesa contribuiu e influenciou no tratamento das questões de competências. Durand (*apud* Brandão & Guimarães, 1999) construiu um conceito de competência que foi muito difundido nos meios empresariais e acadêmicos, e se baseia em três elementos fundamentais:

- saber (conhecimento);
- saber-fazer (habilidades);
- saber ser (atitudes).

O autor ainda acrescenta que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões: pela

assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

Entre os autores da escola francesa, Le Boterf (1999) constrói um novo conceito de competência no qual esta não seria apenas um estado de formação educacional e profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas, antes seria a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a esta situação. Esses recursos são denominados pelo autor como recursos de competências e são assim classificados:

- conhecimentos: gerais e teóricos, operacionais e acerca do ambiente;
- habilidades: operacional, experiência, relacional cognitivo;
- atitudes: atributos pessoais e relacionais;
- recursos fisiológicos: energia, disposição;
- recursos do ambiente: sistemas de informação, banco de dados.

Ou seja, para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos, os quais são colocados à prova durante a ação, estando inter-relacionados e por vezes se confundindo (Bitencourt, 2001).

A noção de competência desenvolvida por Fleury & Fleury (2001) estabelece dois aspectos importantes, conforme mencionado anteriormente: por um lado, o desenvolvimento de competências agrega valor econômico à organização e, por outro, agrega valor social ao indivíduo. Este, ao desenvolver competências essenciais para estratégia da empresa, também estaria desenvolvendo competências para si, como cidadão. Porém, junto a esses aspectos, a questão da inclusão e exclusão deve ser mencionada. De acordo com os autores, ser incluído significa ter tido a oportunidade para desenvolver o estoque inicial de conhecimentos e habilidades e de vivenciar um ambiente em que certas atitudes, como responsabilidade e determinação, são valorizadas. Sem esse estoque inicial dificilmente a pessoa rompe a barreira de entrada.

Parry (1996) utiliza a definição de competências como sendo “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada quando comparada com padrões estabelecidos e incrementada por meio de treinamento e desenvolvimento” (Parry, 1996, pág 75).

A competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo nem se encontra encapsulada na tarefa. Segundo Zarifian (1999) a competência é a inteligência prática de situações as quais se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou “know how” específico. Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização) por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Segundo ainda este autor, competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Depreende-se, portanto, que a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o “know how” não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Remetendo a discussão das competências do indivíduo para as competências das organizações, introduz - se a noção da empresa como um *portfólio* de competências.

Neri (1999, p.19) entende que o conceito de competências trouxe uma nova forma de administrar recursos humanos, pois é uma “junção da vertente educacional, voltada para o aprimoramento das pessoas, e da vertente estratégica, calcada na identificação e no desenvolvimento das competências organizacionais a fim de que as empresas obtenham competitividade.”

Enio Resende (1999) ressalta a questão dos diferentes termos adotados pelas organizações com significados similares nem sempre diferenciados: aptidão, habilidade, conhecimento, capacitação, qualificação, competência. Complementa com as idéias de David C. McClelland, (*apud* RESENDE, 1999) autor que associa competência a cinco fatores: conhecimentos, habilidades, comportamentos, motivações e aptidões pessoais, que seriam características individuais observáveis, capazes de causar efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida. Com base em McClelland, Woodruff (*apud* RUAS, 2000a, p.4-5) desenvolveu uma nova classificação- as competências fundamentais

que podem ser adquiridas pela formação e desenvolvimento pessoal e profissional, sob a forma de conhecimentos e habilidades que são exigidos de um profissional para ser eficaz, e as competências diferenciais, que têm o potencial de distinguir uma performance superior de uma performance média: comportamentos, aptidões pessoais e motivações.

Le Boterf (*apud* Ruas 2001) revê o conceito propondo que competência não é uma situação em que o indivíduo se encontra no momento. Não é a simples somatória de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem levar um indivíduo à competência. Para ele “competência é a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprios a esta situação” (Le Boterf, *apud* Ruas, 2001, p.9).

O quadro 2 apresenta uma síntese dos conceitos discutidos neste item.

QUADRO 2 – Conceitos de Competências Individuais

Autor	Conceito de Competências Individuais
Parry	Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam o trabalho e estão relacionadas com o seu desempenho no mesmo.
Durand	A competência está relacionada ao saber (conhecimento), saber-fazer (habilidades) e saber ser (atitudes).
Le Boterf	Saber agir responsável, que implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades.
Zarifian	Inteligência prática de situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam, aumentando a complexidade das situações.
McClelland	Aptidões pessoais, observáveis, capazes de causar efetiva performance no trabalho ou na vida.
Neri	Junção da vertente educacional e da estratégica, a fim de que as empresas sejam competitivas.

FONTE: Dados da Pesquisa

A análise acerca das competências individuais servirá também para a construção do modelo teórico, no qual serão discriminadas as competências gerais e aquelas relativas ao Terceiro Setor e proporcionará a verificação da existência destas competências nas organizações pesquisadas.

4.3 Competências Gerenciais

Conforme salientam Marquardt e Engel (apud SANT'ANNA, 2002), em nenhuma outra época na história das organizações, as pessoas com suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente. Com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo de negócios, as organizações têm, crescentemente, necessitado de indivíduos talentosos e competentes.

A busca por indivíduos capacitados, ou seja, competentes para o desempenho de determinada função pelas organizações não é recente. Na época em que se utilizavam os princípios *tayloristas*, já se selecionavam indivíduos preparados e se treinavam os mesmos, apesar de haver apenas a preocupação com o desempenho de atividades específicas, ou seja, apenas eram treinadas as habilidades técnicas e manuais relacionadas ao trabalho especializado.

Com as novas teorias advindas do desenvolvimento das relações de trabalho, como a Teoria das Relações Humanas, aspectos sociais e comportamentais do trabalho passaram a ser considerados.

Na década de 30, começaram a ser desenvolvidos programas mais estruturados para supervisores, como o *TWI – Training Within Industry*, introduzido no Brasil na década de 50, que envolvia os cursos de ensino correto de um trabalho, relações humanas no trabalho, métodos de trabalho e desenvolvimento de programas de treinamento. Passou-se a requerer das pessoas, em cargos de chefia, habilidades interpessoais, para um melhor clima organizacional. “Tratava-se, entretanto, do desenvolvimento de habilidades e não de competências sociais, que agregassem valor à organização” (FLEURY & FLEURY, 2000a, p.59). A abordagem sociotécnica, surgida na Europa na década de 60, superava as preocupações de caráter humanista, buscando a visão de um sistema integrado. Após esta abordagem, temos o Modelo Japonês, nos anos 80, e a visão estratégica da empresa faz-se mais presente.

Enfim, a década de 90, com os novos desafios, “levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas” (FLEURY & FLEURY, 2000a, p. 64).

Arie de Geus, em estudo sobre a mortalidade corporativa, conclui que a maior causa de falências se dá ao fato de que os executivos dedicam mais tempo para gerenciarem seus ativos e deixam de gerenciar as pessoas envolvidas nos processos, negligenciando que “trabalho significa pessoas de verdade” (DE GEUS, 1998, p. 127).

Nesta pesquisa, De Geus observou que as empresas vencedoras dominam o processo de gerenciamento de mudanças, sabendo se adequar às dificuldades e às necessidades do meio no qual estão inseridas. Tudo isso, sem perder suas características básicas e a constante preocupação com a saúde financeira da empresa, denominado pelo autor como conservadorismo nas finanças. As prioridades destas empresas estavam em permitir que a

geração de idéias inovadoras e o aprendizado fossem constantes na organização. Pode-se afirmar que as empresas aprendem a partir de aprendizados individuais, seja pela curiosidade ou pelos processos estruturados de aprendizado. As empresas necessitam criar estímulos à interação entre os seus componentes visando à transferência destes aprendizados individuais. Trata-se de criar uma comunidade interagindo constantemente e fazendo com que o conhecimento flua entre os diversos componentes da organização.

Drucker (2002) em seu artigo intitulado “Eles não são empregados, são pessoas”, reforça a teoria de que não são os vínculos empregatícios que geram o conhecimento ou o sucesso empresarial. Complementa que o verdadeiro diferencial está na forma como as empresas administram suas pessoas. Em vez de gerenciar formalmente empregados, as empresas precisam gerenciar os conhecimentos das pessoas que têm alguma relação com as mesmas. O contraponto de processos de “terceirização” da mão-de-obra é que as empresas estão deixando de investir no desenvolvimento das capacidades de suas pessoas. Perde-se a visão de preparar as pessoas para o futuro e, conseqüentemente os conhecimentos da organização tendem a ficar estagnados. “Uma força de trabalho baseada em conhecimento é qualitativamente diferente de uma que não o seja, mas eles se tornaram os principais criadores de riqueza e de empregos” (Drucker, 2002, p.14). Cabe aos executivos desenvolverem os conhecimentos, as habilidades e os potenciais das pessoas e transformar as pessoas nas maiores oportunidades empresariais.

Pode-se avaliar a real importância de estabelecer novas formas de gerenciar as pessoas, de incentivar as mesmas a desenvolverem conhecimentos, habilidades e com isso, apresentarem resultados operacionais positivos. A gestão de competências gerenciais é uma forma de estabelecer estes resultados dentro das organizações.

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

As competências gerenciais desenvolvidas (junção de conhecimento, habilidade e atitude) são percebidas nos comportamentos (ações, percepções e pensamentos) e na utilização dos recursos disponíveis que resultam em serviços e/ ou produtos. A qualidade e a competitividade mercadológica destes produtos e/ou serviços representam o verdadeiro resultado visível da competência gerencial.

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

Tushman e Nadler (1997) reforçam a necessidade do desenvolvimento nos gestores de competências técnicas, sociais e conceituais, que incluem habilidades para resolução de problemas, identificação de oportunidades e ameaças, capacidade para lidar com a incerteza, implementação conjunta de decisões. Segundo os autores, o comportamento, os atos e as declarações dos gestores enviam importantes mensagens às pessoas e representam um papel modelo.

Assim, sinais inconsistentes confundem as pessoas e, diante da ambigüidade, estas ater-se-ão ao *status quo*, que representa o caminho mais seguro. Os autores citam o reconhecimento, a atenção e o apoio que, além das demais recompensas formais e informais, fortalecem os indivíduos e grupos inovadores.

Segundo os autores, além de fazer escolhas relativas à estratégia, à estrutura, às pessoas e à organização informal, os gestores devem também difundir um conjunto de valores e um senso de entusiasmo para respaldar o comportamento inovador. Salientam também, que se o papel da inovação for ambíguo e os objetivos não forem claros, as pessoas e os grupos poderão se concentrar no *status quo*. Assim, torna-se importante aos gestores desenvolver e comunicar uma imagem clara da estratégia e dos valores essenciais, articular a importância da inovação e reforçar o comportamento necessário.

Kanter (1997) também se refere à competência dos gestores que necessitam entender as contradições e ouvir muitas vozes, permitindo a si mesmos serem desafiados.

Tushman e Nadler (1997) acrescentam a preocupação com a competência para o trabalho intragrupo e intergrupos. Referem-se, também, à diversidade de qualificações e à capacidade ampliada do indivíduo para se comunicar com profissionais de diferentes disciplinas e avaliar perspectivas múltiplas, com habilidades nas áreas de resolução de problemas e conflitos, comunicação e construção de times.

Kanter, Kao e Wiersema (1998) referem-se às exigências enormes em termos de competências de gestão para atender aos conflitos e à desordem provocada pelo processo de inovação, em que é fundamental ao gestor equilibrar as necessidades de proteção com o lado mais entusiasta inerente à inovação.

Kanter (1997) apresenta algumas competências que devem orientar a ação gerencial:

- construção de conexões e esforços cooperativos, intercâmbio de informações e compartilhamento de recursos, considerando o foco voltado para as competências essenciais da empresa;
- desenvolvimento de relacionamentos estreitos com outras organizações, sendo possível o acesso à informação, novas portas para a tecnologia, velocidade de ação e mútua adaptação às inovações;
- fluxo de novas possibilidades de negócios dentro da empresa, ou seja, a capacidade de perceber e desenvolver novas oportunidades conforme elas surgem, de não deixar

escapar as boas idéias e de assegurar que os novos empreendimentos estejam prontos para se juntar ao negócio central da empresa.

Para Cockerill¹¹ (*apud* Streit 2001), os gerentes precisam continuamente reunir novas informações, formar idéias sobre o que está acontecendo, avaliando diversas opções que possam eventualmente emergir. Desenvolver redes que possam ir além dos limites da organização e serem confiantes para enfrentar decisões ousadas – apresentar tais decisões de forma clara, buscando apoio político para as mesmas. Além desses atributos, os gerentes necessitam fazer acontecer e introduzir a inovação que vai aperfeiçoar o desempenho da organização. O autor vem utilizando em suas pesquisas onze “competências de alto desempenho gerencial”, as quais foram adaptadas a partir dos estudos de Harry Schroder (QRADRO 3) com alto grau de consistência nas respostas .

¹¹ COCKERILL, T. The kind of competence for rapid change. London: Open University, p. 70-76, 1994.

Quadro 3 : Competências de Alto Desempenho Gerencial

Atributos	Especificação
Pesquisa da informação	Reúne diferentes tipos de informação e usa uma ampla variedade de fontes para construir um ambiente informacional rico na preparação para a tomada de decisão na organização.
Formação dos conceitos	Constrói arcabouços ou modelos, ou forma conceitos, hipóteses ou idéias com base na informação; torna-se consciente dos padrões, tendências e relações de causa/efeito, ligando informações díspares.
Flexibilidade conceitual	Identifica alternativas viáveis ou opções múltiplas no planejamento e tomada de decisões; focaliza diversas opções simultaneamente e avalia seus prós e contras.
Busca interpessoal	Adota questões abertas e investigantes, sumários, paráfrases, etc. para compreender as idéias, conceitos e sentimentos dos outros; pode compreender eventos, questões, problemas, oportunidades a partir do ponto de vista de outras pessoas.
Interação gerencial	Envolve os outros e é capaz de construir equipes cooperativas em que os membros dos grupos sentem-se valorizados e com poder e têm objetivos comuns.
Orientação no sentido do desenvolvimento	Cria um clima positivo em que os indivíduos aumentam a qualidade da consciência dos seus próprios potenciais e limitações e propiciam fontes de treinamento, instrução e desenvolvimento para o aperfeiçoamento do desempenho.
Impacto	Usa uma variedade de métodos (argumentos persuasivos, comportamento modelador, invenção de símbolos, formação de alianças e o apelo aos interesses dos outros) para obter o apoio para as idéias, estratégias e valores.
Autoconfiança	Afirma a própria posição nas questões; sem hesitar toma decisões quando exigido e une todos; expressa confiança no sucesso das ações futuras.
Autoconfiança	Apresenta as idéias com clareza, facilidade e interesse de forma que a outra pessoa (ou o público) compreenda o que esteja sendo comunicado; utiliza assistência técnica, simbólica, não-verbal e visual com eficiência.
Orientação pró-ativa	Estrutura a tarefa da equipe; implementa planos e idéias; responsabiliza-se por todos os aspectos da situação.
Orientação para a realização	Possui altos padrões internos de trabalho e lança objetivos ambiciosos, mas possíveis de se atingirem; quer melhorar, aperfeiçoar, ser mais eficaz e eficiente; mede o progresso segundo os objetivos.

Fonte: Adaptado de Cockerill (1994), p.73

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

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

Segundo o autor, na junção destes três fundamentos teremos a existência de uma competência gerencial.

Dutra (2001) afirma que os cargos gerenciais estão ligados às atividades de gestão da empresa. De acordo com o autor, são competências requeridas de um gestor: liderança, criatividade, orientação estratégica e planejamento, gestão integrada de processos, recursos e prazos, negociação e tomada de decisão.

O fio da meada está em como integrar as competências pessoais com as competências empresariais, pois uma não faz sentido sem a outra. Green (1999, p.41) define competência individual como “uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho”. O autor relaciona as competências com o sistema de Recursos Humanos: “Os sistemas de RH voltados para competências têm que estar relacionados aos cargos / trabalho e devem refletir competências essenciais, capacidades, valores essenciais e prioridades” (GREEN, 1999, p.43) e servirão de referência para o estudo ora desenvolvido.

Os conceitos de competências gerenciais, assim como as competências necessárias aos gestores apontadas pelos autores aqui pesquisados estão relatadas no quadro 4 e servirão de referência para o estudo ora desenvolvido.

QUADRO 4 - Conceito de Competências Gerenciais

Autor	Conceito de Competências Gerenciais
Ruas (2001)	Capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de superar desempenhos na missão da empresa.
Tushman e Nadler (1997)	Habilidades para resolução de problemas, identificação de oportunidades e ameaças, capacidade para lidar com a incerteza, implementação conjunta de decisões.
Kanter, Kao e Wiersema (1998)	Referem-se às exigências em termos de competências de gestão para atender aos conflitos e à desordem provocada pelo processo de inovação.
Cockerill (1994)	Capacidade dos gerentes para desenvolver redes que ultrapassem os limites da organização, para enfrentar decisões ousadas e para criar e introduzir a inovação.

FONTE: Dados da Pesquisa

4.4 Competências no Terceiro Setor

Segundo Salomon (1996), as capacidades das organizações do Terceiro Setor são:

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

Algumas capacidades destacadas por Salomon (1996) podem ser observadas nos trechos das entrevistas citados a seguir:

Às vezes você chega ao lado das pessoas atendidas e elas estão te abraçando, estão te agarrando. Eles sabem e dizem: “Como é que as coisas mudaram, você não pode sair nunca. Essa Diretoria é abençoada por Deus (Gestor 1).

Então nós visitamos todas as casas da paróquia, onde nós conhecemos a realidade...ali tem foco de gente necessitada (Gestor 4).

Às vezes a pessoa não sabe que está sendo olhada. Ela não sabe que eu estou olhando o que ela está fazendo. Aí eu consigo despertar: olha, você vai fazer isso na comunidade. De imediato a pessoa fica temerosa, mas ela vai tomando ritmo e engrena (Gestor 1).

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

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

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

- Compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade;
- Adoção de posturas desburocratizadas e simplificadas de gestão, compatíveis com o nível cultural e operacional da comunidade;
- Condução de ações e iniciativas sob a prática da gestão participativa;
- Capacidade de motivar, sensibilizar e engajar a mão-de-obra voluntária;
- Possuir credibilidade a partir de sua atuação e liderança, dando visibilidade a todas as ações do processo que estiverem sob sua liderança;

- Capacidade de organizar e integrar a entidade que dirige em iniciativas visando à ação em redes (atuação solidária);
- Capacidade de condução da entidade a níveis de alta competitividade, mediante a eficiência, a eficácia e a efetividade de sua atuação e de suas decisões.

O perfil dos gestores do Terceiro Setor, definido por Teodósio (2001), foi utilizado na construção do modelo teórico, apresentado no capítulo 6.

Ao analisar a fala dos gestores das organizações do Terceiro Setor nas entrevistas realizadas, percebe-se que não há muita clareza com relação ao conceito de competências, o que acaba resultando em uma dificuldade de apontar as competências necessárias aos gestores das organizações desse setor. Essas dificuldades podem ser visualizadas a partir das falas a seguir:

Eu acho que a primeira coisa é a disponibilidade... e outra coisa, que acho mais importante para a sociedade: você usar o coração e a razão. Agora, conhecimento de Faculdade, essas coisas, isso é necessário. Ajuda bastante (Gestor 1).

...quando fala em competência, a pessoa tem que ter várias colocações. É preciso uma pessoa que primeiro: ouve aquele assunto que está sendo tratado, e depois vai fazer as avaliações. A minha opinião sobre competência é que não basta levar em consideração a função da pessoa,...mas ela deve ter ética profissional (Gestor 3).

O gestor no Terceiro Setor tem um papel diferenciado do observado em organizações públicas e privadas. A capacidade de captar mão-de-obra está associada à habilidade de construção de uma gestão de RH voltada para o tratamento e regulação de conflitos visto que sua insatisfação com a postura e as ações da organização pode levar o voluntário a se dedicar a outra causa ou outra instituição. O gestor no Terceiro Setor deve ter sólida reputação, a fim de trazer confiabilidade às ações neste setor: capacidade de pensamento estratégico e de implementação de ações imediatistas para suprirem as carências administrativas e de mão-de-obra, tão comuns nessas organizações.

Embora esses gestores ocupem o alto escalão da organização, seu trabalho pode ser comparado ao de gerentes de nível intermediário nas grandes empresas, que conciliam preocupações de nível operacional e estratégico, visto que instituições do Terceiro Setor estão muito centradas na figura destes gestores e não na estrutura organizacional. Eles devem ter conhecimentos financeiros e de marketing, habilidades interpessoais e capacidade de articulação política. Eles trabalham com diferentes atores sociais: de voluntários até órgãos financiadores, passando pela mídia, Governo e beneficiários.

Outros problemas também se apresentam para as organizações do Terceiro Setor, como os ligados à imagem e à credibilidade junto à sociedade. Estas organizações devem se posicionar em uma área de atuação que ainda se encontra em construção e que tem passado por inúmeras mudanças. Entre as tentativas de esfera de atuação pode-se destacar a criação da ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais, com o objetivo de tentar regular o desenfreado surgimento de ONGs, particularmente nos anos 80.

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

Percebe-se, então que, em muitos casos, as organizações do Terceiro Setor, mesmo com a carência de recursos financeiros e humanos, alcançam metas que são centrais para a iniciativa privada. Esse resultado é possível por elas operarem com estruturas reduzidas,

terem uma imagem sólida junto à comunidade, por contarem com a solidariedade e ideais de seus colaboradores. Como forma de superar suas limitações operacionais, uma de suas estratégias é formar parcerias com outras organizações que atuam no mesmo setor (ação em redes). Essa estratégia, no entanto, não implica necessariamente, interesses convergentes nem a eliminação da competição entre essas organizações.

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

Destaca-se uma mudança de enfoque, de um conceito de recurso estocado para um conceito mais dinâmico, relacionado ao desempenho. Assim, temos uma visão moderna do conceito de competência, que é concretizada na atitude, na capacidade de saber agir, mobilizando conhecimentos e habilidades, a qual é percebida de forma dinâmica.

Em face das particularidades das organizações do Terceiro Setor, como a baixa capacidade de investimento de capital, resultados não são pautados no lucro, mão-de-obra voluntária, entre outros, faz-se premente a identificação e a busca das competências necessárias aos gestores das organizações deste setor. Esse entendimento é que se buscará no desenvolvimento do próximo capítulo. Para tratar das competências requeridas aos gestores do Terceiro Setor, cabe também analisar a gestão nestas organizações.

5. GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

As mutações que vêm se processando no mundo nas últimas décadas, principalmente a partir dos anos 80 e 90, como a globalização e o desenvolvimento tecnológico, têm impactado significativamente as relações das corporações e as relações de trabalho, o que tem levado à necessidade de novas formas de gestão.

Para Chanlat (2000,p.53), as fusões e as aquisições, as reestruturações em massas, o agendamento controlado e a utilização de técnicas que buscam redução de custos levam a uma racionalização acelerada dos modos de gestão.

Chanlat (2000,p.31) apresenta uma definição de gestão “como um conjunto de práticas e atividades fundamentadas sobre um certo número de princípios que visam a uma finalidade: o alcance da eficácia, freqüentemente econômica.”

Para Pimenta (1999, p.133), “todas essas transformações indicam a necessidade de novos processos de gestão desenvolvidos pelas empresas para se adequarem ao novo sistema e paradigmas atuais.”

O campo da gestão é um dos espaços centrais para o avanço das organizações do Terceiro Setor. A profissionalização dos que atuam nesta área vem sendo defendida, principalmente para aqueles que desempenham papéis gerenciais, pois gestores com sólida informação e domínio de técnicas administrativas permitiriam um melhor cumprimento, mais sistematizado e articulado, dos objetivos das Instituições sociais.

Segundo Ckagnazaroff (2001), no que se refere à gestão, o Mercado, ou Segundo Setor, é fonte de criação e inovação, tendo ainda uma grande capacidade de investimento de capital que não é característica do Terceiro Setor. As técnicas de gestão utilizadas no setor privado têm sido adaptadas ao Terceiro Setor. Entretanto, esta ação vem sendo criticada já que a gestão do setor privado está pautada no lucro, o que não se encaixa com a área social. Assim sendo, o Terceiro Setor deve procurar suas próprias estratégias de gestão, havendo

então a necessidade de considerar as competências necessárias aos gestores das organizações deste setor.

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

Os parâmetros da gestão social giram em torno da noção de bem público e cidadania – assim, os critérios de rentabilidade do setor privado dão lugar a critérios que considerem como fundamental a metodologia aplicada para a intervenção social. Tal metodologia costuma ser baseada na gestão social latino-americana, uma vez que seus desafios são a consolidação da democracia, a transparência e o controle social da gestão. Caberia, então, ao gestor do Terceiro Setor, principalmente, conciliar as perspectivas política, social e legal com suas perspectivas (TEODÓSIO,2001).

O trabalho de construção da cidadania, em uma sociedade cada vez mais plural, onde surgem diferentes grupos de interesse com diferentes demandas sócio-econômicas e políticas, exige do gestor social capacidade de articulação e de negociação, e a articulação da sociedade civil só se aprofunda mediante uma gestão social combativa, perseverante e caracterizada pela indignação – estes os ingredientes necessários para o desenvolvimento de “empreendedores” no Terceiro Setor. Aqui, Teodósio (2001) destaca os limites do gerencialismo privado e burocrático-estatal, principalmente no que se refere à dominação das lógicas contábil e quantitativa.

Para Teodósio (2001), um dos desafios da construção da gestão de mão-de-obra no Terceiro Setor parece ser a relação entre a racionalidade instrumental e substantiva¹². Sendo suas atividades financiadas, principalmente, por outras instituições, as organizações do Terceiro Setor quase sempre se deparam com lógicas de eficácia econômico-financeiras que avaliam essas atividades, enquanto seus modelos gerenciais seriam os de critério mais substantivo, ligados à promoção social e à valorização dos indivíduos, seja o público-beneficiário de suas políticas sociais, sejam os trabalhadores remunerados e voluntários envolvidos em suas ações. Assim, a gestão dessas organizações torna-se muito complexa, pois há um descompasso em relação aos parâmetros de avaliação que pode comprometer as intervenções junto aos problemas sociais e, além disso, a desconsiderar da esfera substantiva da organização pode levar à dissonância entre os voluntários e a gerência.

5.1 Desafios de Gestão das Organizações do Terceiro Setor

A Fundação Getúlio Vargas, por meio do Centro de Estudos do Terceiro Setor – CETS, criado em setembro de 1994, e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social têm realizado estudos demonstrando que a filantropia institucional, a cidadania empresarial e a responsabilidade corporativa, principalmente nessa última década, introduziram uma presença marcante no custeio e no financiamento de projetos de instituições do Terceiro Setor, fazendo com que este absorvesse no seu processo de gestão alguns valores da empresa privada, tais como: racionalização dos custos, otimização dos recursos, profissionalização do processo de gestão, sem perda dos valores originais alicerçados na solidariedade e compromisso social.

Moura (1988), em estudo desenvolvido para a Secretaria Especial de Habitação e Ação Comunitária da Presidência da República – SEHAC, apontou sete desafios que as

¹² Racionalidade formal e instrumental (meio – fim): a razão é concebida como instrumento a serviço da ciência. A razão passa a ter um caráter objetivo, a serviço do capitalismo. Este tipo de racionalidade é determinado por uma expectativa de resultados, ou fins calculados. Já a racionalidade substantiva (baseada em valores), ou de valor, é determinada ‘independentemente de suas expectativas de sucesso’ e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na ‘consecução de um resultado ulterior a ela (WEBER, 2001).

organizações do Terceiro Setor devem superar para que possam atingir seus objetivos de forma mais eficiente: Desafio de concepção do projeto de trabalho, Desafio de Planejamento Estratégico, Desafio de gestão da qualidade dos serviços, Desafio da gestão de pessoas, Desafio de formação de alianças e parcerias, Desafio de ação em rede e Desafio de sustentabilidade. Esses estudos posteriormente foram respaldados por pesquisa efetuada junto a organizações e entidades comunitárias pelo INEC- Instituto Nacional de Estudos Comunitários¹³.

5.1.1 Desafio de concepção do projeto de trabalho

Mesmo considerando que a competência é um constructo sociopolítico, as entidades sociais não poderão dispensar normas de assistência que possam oferecer aos excluídos condições primeiras e fundamentais de inclusão social. Mas poderão identificar formas para desenvolvê-las tendo como horizonte a perspectiva de emancipação. Para tanto, as próprias entidades precisarão avaliar de modo mais radical o impacto de sua atuação na superação da pobreza material dos excluídos. Assim, um primeiro desafio da gestão de entidades sociais é promover a revisão ou formulação do seu projeto de trabalho à luz de um conceito de cidadania como processo emancipatório.

5.1.2 Desafio de Planejamento Estratégico

Para compreendermos o desafio do Planejamento Estratégico, faz-se necessário compreender esse termo. Kotler (2000, p.86), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando ao maior grau de interação com o ambiente”.

Segundo Gonçalves, Reis Neto e Gonçalves Filho (2001), o planejamento estratégico mudou sua ênfase, antes baseada no orçamento ou no planejamento a longo prazo e hoje na estratégia. Esta mudança está associada ao reconhecimento de que as organizações estão inseridas em uma realidade da qual fazem parte e não podem mais desconsiderar as

¹³ O INEC pertencia à Secretaria Especial de Habitação e Ação Comunitária da Presidência da República, no Governo do Presidente José Sarney. Atualmente não existe.

demandas ambientais. Ansoff & McDonnell¹⁴ (*apud* Gonçalves, Reis Neto e Gonçalves Filho,2001), ao propor um conceito para a administração estratégica, destacam a relação entre a organização e o ambiente:

A administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

O projeto de trabalho das organizações do Terceiro Setor pode ser potencializado se for pensado como um planejamento estratégico de sua ação social. Isto significa projetá-lo como uma visão de futuro, uma análise do lugar em que a organização se encontra e da posição que pretende alcançar, um entendimento das forças que podem restringir e impulsionar esse movimento. Este enfoque pode desencadear um processo de enriquecimento da cultura e da própria identidade da organização.

Na visão estratégica, a organização social emerge como instância de transformação para os vários públicos com os quais se relaciona. A reflexão sobre sua missão, objetivos, forças e riquezas, ameaças e oportunidades cria condições para uma gestão estratégica focada em prioridades com benefícios de qualidade para seus beneficiários, parceiros e para a sociedade como um todo.

Ainda que incipiente, a necessidade do planejamento estratégico, com foco no orçamento, já é percebida em algumas organizações do Terceiro Setor.

Nós vamos acabar de fechar o orçamento essa semana que entra, para o ano que vem. Existe um planejamento de obra, de gasto... todo o nosso pagamento de fornecedores vai até o dia 10 de cada mês (Gestor 1).

5.1.3 Desafio de gestão da qualidade dos serviços

¹⁴ ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E.J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Segundo Campos (1990), a qualidade de um produto ou serviço está diretamente relacionada com a satisfação total do consumidor e consta dos fatores: qualidade ampla, custo e atendimento, que são igualmente importantes num relacionamento comercial.

É fundamental compreender que o fortalecimento das organizações do Terceiro Setor depende, antes de tudo da qualidade de suas ações. Qualidade e, sobretudo, um interesse do público beneficiário das entidades sociais. Nesse sentido, o desafio começa pela incorporação da voz ativa de todos os interessados (diretos e indiretos) no trabalho das entidades sociais, aos indicadores de avaliação e ao planejamento das suas ações.

A qualidade das ações é também um fator crítico que potencializará ou não a formação de parcerias e a captação de recursos para o Terceiro Setor. As entidades sociais podem não apenas fortalecer a si próprias com uma gestão voltada à melhoria da qualidade, como contribuir para o próprio avanço do conceito de qualidade em prestação de serviços, na medida em que forem capazes de associar dimensões mais técnicas e formais da qualidade (tipicamente buscadas por organizações do mercado) a dimensões éticas, políticas e sociais intrínsecas ao seu objeto de trabalho.

5.1.4 Desafio da gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas, segundo Gil (2001, p.17), “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Esta função constitui uma evolução das áreas designadas anteriormente como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Um indicador fundamental da qualidade de gestão das entidades sociais é a valorização concedida aos seus recursos humanos. Não é possível atingir objetivos relevantes de assistência e emancipação sem equipes em permanente desenvolvimento, satisfeitas com o trabalho que realizam e que possam crescer junto com as entidades sociais.

Nas entrevistas realizadas, é possível perceber uma diferença entre a motivação dos voluntários e dos assalariados:

Dentro do grupo, motivação, envolvimento, empenho, acho que não falta não. Acho que se faltasse esse tipo de coisa, a gente ia morrer (Gestor 6).

Eu vou ser sincero com você: eu não vou deixar nunca a organização por causa do coração. Porque esse trabalho, a gente percebe nos voluntários, é um trabalho cativante (Gestor 1).

...quem trabalha na organização não precisa imaginar progresso na vida. Já é uma desmotivação.. Ela estipula: só pode pagar tantos salários. ...isso aqui não é futuro. Tem que ser passageiro. Quando aparecer uma coisa melhor (Gestor 4).

Tem funcionários que vestem mesmo a camisa da organização. Outros não. Outros querem dinheiro, salários, perguntam que dia sai pagamento. A gente não vê e nem observa outra coisa (Gestor 2).

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

A organização motiva e paga o treinamento. Há necessidade. Nós temos que ter uma reserva, um dinheiro para treinamento (Gestor 2).

5.1.5 Desafio de formação de alianças e parcerias

Alianças estratégicas são também conhecidas como acordos de cooperação, acordos de colaboração, associações, parcerias e outros termos que definem a existência de cooperação entre duas ou mais partes intencionando atingir objetivos comuns e/ou complementares entre si. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as alianças estratégicas são uma variedade de diferentes arranjos cooperativos.

Como afirma Putnam (1993), a capacidade de reunir atores e interesses sociais diferentes em torno de problemas comuns e a competência cívica ou capital social de uma nação são um dos fundamentos básicos para o seu desenvolvimento econômico.

Parceria resulta de um ato de vontade de pessoas e instituições que se unem para enfrentar um desafio comum. Nesse sentido, não é um procedimento que possa ser institucionalizado. Ao contrário, a formação de parcerias é uma tendência que surge exatamente no momento em que se percebe a insuficiência das instituições e mecanismos existentes para resolver os problemas da sociedade. Desta forma, parcerias podem revitalizar o sistema social, introduzir a flexibilidade nas burocracias, propiciar a participação de novos segmentos sociais em temas e áreas dominados por corporativismos ou interesses privados.

Parceria envolve co-responsabilidade das partes envolvidas. Mas para que e com quais objetivos? A idéia de parceria vem sendo utilizada largamente nos últimos tempos, certamente com sentidos diversos. Se examinarmos as diversas experiências que se autodeterminam como parcerias, provavelmente encontraremos práticas muito díspares.

Numa primeira aproximação poderíamos classificar as parcerias segundo a natureza dos interesses que as presidem, ou seja, segundo o seu grau de orientação pública. Desta forma, pensamos em *continuum* no qual num dos pólos teríamos parcerias mais pragmáticas ou instrumentais, voltadas aos interesses dos próprios parceiros, os quais se aliam para obter benefícios privados ou para otimizar seus próprios recursos. No outro pólo, teríamos

parcerias que se orientam pelo princípio democrático regidas pelo espírito cívico e voltadas à obtenção de benefícios para a coletividade.

Parcerias mais próximas do primeiro pólo visam sobretudo a agregar valor à imagem dos parceiros, exercitar a filantropia tradicional ou simplesmente obter e utilizar recursos de forma mais econômica. Aqui se inserem aqueles casos em que uma das partes quer o apoio da outra, mas não se dispõe a construir conjuntamente e compartilhar com ela a visão e os objetivos de um projeto. Em outros casos, são parcerias para “rachar a conta” ou apenas viabilizar recursos de que uma das partes necessita.

Ao contrário, no segundo pólo, parceria ganha o sentido de aliança entre representantes legítimos de diferentes segmentos sociais que se unem estrategicamente para obter um resultado de melhoria de qualidade de vida para uma comunidade. Nestes casos a ação conjunta se baseia em uma causa comum percebida como socialmente relevante, sem prejuízo da identidade própria e da autonomia de cada parte.

Vale frisar que o estímulo à parceria público-privada não pressupõe que o Estado se desobrigue das necessidades básicas da população. A intenção é encontrar formas adequadas de ação complementar entre o poder público, a iniciativa privada e as organizações da sociedade civil num processo que pode levar à renovação do próprio conceito de espaço público.

Há infinitas possibilidades de formação de parcerias e alianças. São inúmeros os temas ou necessidades que podem ocasioná-las. Há aqui um amplo espaço para o exercício da criatividade social. Para ocupá-lo de forma efetiva, parece necessária, sobretudo uma disposição para o diálogo e para a negociação.

No conceito aqui proposto, o processo de parceria envolve negociação regida pelo espírito público e baseada em mecanismos de participação democrática. Um processo de aprendizagem que possibilita o desenvolvimento de que Putnam (1993) denomina “competência cívica ou capital social”. Um processo alternativo em relação às formas

tradicionais de condução das políticas públicas não-burocráticas, unilateral ou centralizador, mas sim, baseado na participação efetiva da cidadania na condução dos assuntos de interesse coletivo. Os resultados aí gerados não deverão ser avaliados apenas por critérios quantitativos de capacidade de atendimento, mas principalmente pela capacidade de geração de “know-how” na área de práticas sociais solidárias que possam ser disseminadas, multiplicadas, adaptadas e reinventadas em contextos diversos.

Parcerias e alianças precisam implantar ações que sejam sustentáveis. Em curto prazo é mais fácil reunir condições ocasionais que produzam melhorias circunstanciais na sociedade, mas é fundamental buscar a criação de competências e raízes que possam manter e disseminar esses resultados positivos.

Também é preciso distinguir entre ações pontuais e um envolvimento mais amplo com a área social. Embora todas as iniciativas sejam relevantes, é apenas a partir de um certo grau de envolvimento e de investimento de tempo e recursos dos parceiros que começa a haver possibilidades efetivas de criarem condições duradouras de melhoria. Para tanto, é fundamental criar mecanismos permanentes de gestão social compartilhada que possam dar sustentabilidade aos resultados obtidos.

As organizações pesquisadas buscam criar estes mecanismos, algumas já com parcerias permanentes. No entanto, as parcerias ainda não geram a sustentabilidade dessas organizações:

91% dos recursos vêm do convênio com a Prefeitura Municipal...nós temos um convênio com a Câmara Municipal...e o restante são ações continuadas do Governo Federal, o que é pouquíssimo (Gestor 2).

Então nós vamos buscar o segmento empresarial, dos grandes empresários da cidade, da grande empresa que já nos deu uma parte, mas pode dar mais. Isso aí não é nada para a Vale do Rio Doce, não é nada (Gestor 4).

Há aqueles que conhecem e acreditam no nosso trabalho, como por exemplo o supermercado NA, que está sempre fazendo doações para a gente. Eles dão

aquele sacolão. Não são verduras estragadas, são verduras boas, porém não são frescas. Lá na fazenda, fazem doação de carne moída uma vez por semana. A granja doa pra gente dorso, frango, pescoço, pé,... (Gestor 8).

5.1.6 Desafio de ação em rede

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

Segundo Castells (1999), uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto e dinâmico, suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. O autor considera que as redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e a adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise à suplantação do espaço e a invalidação do tempo.

Em seu sentido convencional, a expressão “entidade social” indica um espaço que abriga ou atende a pessoas por meio de programas ou serviços de caráter filantrópico. Toda entidade é uma organização e como sabemos toda organização acaba desenvolvendo uma estrutura e uma dinâmica interna que idealmente deveriam favorecer os beneficiários, embora nem sempre isto aconteça da forma desejada. Muitas entidades acabam se preocupando, sobretudo com o que acontece no seu espaço “intramuros” e se tornam pouco permeáveis ao contato com a comunidade externa, esquecendo-se de que fazem parte dela. Por melhor

que seja a ação de uma entidade por mais que ela seja uma “ilha de excelência”, é preocupante se mais além dos seus portões os problemas continuarem a existir e a comunidade não se fortalecer.

Entre a entidade e a comunidade precisam existir canais de comunicação e processo de cooperação. É preciso que a entidade se transforme em “projetos”, uma ação que nasce de uma insatisfação com uma situação e projeta a visão de uma realidade modificada no futuro. Para um projeto, o problema nunca está nele mesmo (o que às vezes pode ocorrer com a entidade), o projeto surge exatamente para tentar resolver um problema que existe na sociedade. Num certo sentido o conceito de projeto é oposto à idéia de entidade, pois enfatiza a ação viva, o movimento de busca e os resultados a obter, ao invés de mesmice e da oposição à mudança que podem enrijecer o dia-a-dia da entidade. É por isso que, às vezes, um bom projeto pode trazer força nova para uma entidade.

Todavia, mesmo um bom projeto precisa de apoios e articulações para se tornar uma realidade comunitária. Aqui surge a noção de rede. Ela pode ser utilizada tanto para representar as relações que uma entidade estabelece com seus beneficiários, quanto às relações que ela estabelece com a comunidade mais ampla.

Note-se que nesta visão a rede possibilita o desenvolvimento das pessoas e a melhoria da cidade, articulando-se, portanto, ao processo de construção da cidadania. Esse conceito faz com que a identidade das organizações transcenda a dimensão de entidade (voltada à estabilidade da organização) e mesmo a dimensão de “projeto” (voltado a um resultado específico), para alcançar a dimensão de experiência mais ampla de fortalecimento do tecido social.

... por esse valor que o Santuário trará para Itabira, eu não acredito na dificuldade de se congregar as forças da sociedade de Itabira... (Gestor 4).

Precisamos conseguir construir a sede, nessa sede a gente estaria desenvolvendo eventos, e também conseguindo recursos através desses eventos promovidos na sede. E através desses projetos... desenvolvendo nosso papel social (Gestor 3).

5.1.7 Desafio de sustentabilidade

Para um enfoque adequado das perspectivas de sustentação das entidades sociais vale a pena refletir sobre os conceitos opostos de “dependência” e “auto-sustentação”.

A dependência é uma situação conhecida das entidades que sentem ter pouco ou quase nenhum controle sobre os recursos que determinam sua ação. É a situação, na qual predomina a heteronomia, ou seja, a falta de liberdade de agir pela falta de controle sobre as variáveis importantes. O exemplo mais claro é o da entidade que perde o vínculo com seu único ou mais importante patrocinador e se percebe despreparada para continuar subsistindo sem esse apoio.

Em contraposição, o conceito de auto-sustentação sugere a possibilidade de reversão completa da dependência. Nesta situação as entidades seriam capazes de gerar os recursos de que necessitam por suas próprias forças. O modelo que vem à mente de muitos é o da realização de projetos próprios de geração de renda ou de prestação de serviços. No entanto, na maioria das vezes, é muito difícil, para as entidades sociais, transitar de uma cultura de relativa dependência para uma cultura de auto-sustentação.

Um conceito-síntese mais interessante seria o da busca de sustentabilidade. Além do constrangimento da dependência ou da ilusão de autonomia absoluta, a sustentabilidade tem a ver com a capacidade de articular alianças e parcerias geradoras de recursos, os quais são usados de modo eficaz para a solução de problemas sociais que interessam a todos os parceiros. Nesta perspectiva, passa a ser fundamental a capacidade de comunicação da entidade social com todos os seus parceiros potenciais, bem como a capacidade de dar visibilidade às ações e aos resultados gerados com a utilização dos recursos mobilizados.

Nas organizações pesquisadas, pode ser percebida a busca de sustentabilidade, como relatado nas falas abaixo:

Nós sobrevivemos através de convênios e doações. Essas doações, parte delas vem da comunidade e a outra parte vem das empresas. Essas empresas agora estão começando a despertar. Mas nossa Instituição particularmente não tem um convênio com uma empresa X ou Y. Nós até temos alguns projetos de encaminhar, de trazer essas empresas para serem nossas parceiras aqui dentro efetivamente e continuamente... (Gestor 07).

As maneiras que os recursos entram aqui são muito poucas. De 78 associações, cada uma paga R\$ 5,00 por mês. Não são todas que pagam... estamos agora correndo atrás de recursos (Gestor 3).

Hoje, a receita é o convênio com a Prefeitura Municipal de Itabira... o resto é complementado pela sociedade (Gestor 1).

Igualmente importante é adotar uma visão abrangente do que seriam os recursos de que uma entidade social necessita. Geralmente pensa-se muito em dinheiro, esquecendo recursos tão fundamentais quanto infra-estrutura, equipamentos e materiais, novas tecnologias, recursos humanos qualificados e motivados, relações institucionais e capital social.

Então, a ajuda que nós recebemos muito, naquele tempo, é do bispo de Itabira. Ele conseguia muita verba na Alemanha. Ele nos ajudava não só com os dólares que ele trazia de lá, mas também com materiais, como cosméticos que ele conseguiu nos Estados Unidos e na Alemanha e que a gente vendia e comprava alimentos para os meninos da creche (Gestor 08).

Assim, tem-se que a gestão das organizações do Terceiro Setor, com suas características próprias torna-se muito complexa, uma vez que a absorção de tecnologias de gestão do setor privado e/ou público deve ser adaptada à lógica destes setores. A concepção de projetos de trabalho com perspectivas de emancipação, planejamento estratégico focado nos seus objetivos, gestão de qualidade dos serviços, gestão de pessoas com as características próprias do setor com a introdução do colaborador voluntário, formação de alianças e parcerias que assegurem mecanismos capazes de ajudar na sustentabilidade e otimização dos resultados desejados, ação de rede que possibilite uma atuação mais abrangente com toda a sociedade e, por fim, o desafio da sustentabilidade que garantirá atingir os objetivos propostos e a perenidade das instituições são os desafios a serem enfrentados e vencidos pelas organizações que se encontram inseridas dentro do Terceiro Setor.

Desta forma, torna-se fundamental que as organizações do Terceiro Setor busquem na efetividade a forma de superar os desafios apresentados. Segundo Prazeres (1997 apud SARAIVA e GONÇALVES 2004, p.8) a efetividade é definida como “grau de satisfação das necessidades e desejos do cliente pelos produtos e/ou serviços da organização, o grau de atendimento ao mercado potencial (...) da organização, com Eficácia e com Eficiência”. Segundo Maximiano (2004), a eficiência significa a capacidade de realizar as atividades da maneira correta, com o mínimo de esforço e o melhor aproveitamento dos recursos. A eficácia, para o autor, significa o grau de realização dos objetivos finais da organização.

O capítulo 6 apresenta um modelo teórico de competências organizacionais, individuais e gerenciais requeridas para gestores em geral e específicas para o Terceiro Setor, que corresponde à primeira questão da pesquisa. As competências requeridas para os gestores do terceiro Setor serão comparadas com as dos gestores das organizações pesquisadas; o objetivo é verificar se estes possuem tais competências, respondendo, assim, à segunda questão proposta pela pesquisa.

6. PROPOSTA E REALIDADE: OS DESCOMPASSOS DESTA ARTICULAÇÃO

Ao empreender a análise desta pesquisa, é preciso deixar claro que o foco é verificar se a competência dos gestores pesquisados corresponde àquelas do modelo teórico proposto. Não cabe aqui, uma avaliação de valor do trabalho do gestor nem este é objeto de crítica específica. Ao contrário, cabe ressaltar que a gestão destas organizações passa, efetivamente, pela visão cidadã e pelo envolvimento espontâneo e voluntário de cada um. Embora se perceba que o processo de gestão apresenta falhas e carências, faz-se necessário reafirmar que todos os gestores pesquisados se mostraram comprometidos com suas organizações, ficando evidentes, a dedicação, o altruísmo de suas ações, o espírito solidário e fraterno e, sobretudo o mérito do trabalho de cada um, em favor dos menos assistidos, objetivando uma vida mais digna e contribuindo para a inclusão de uma parcela da

população de Itabira na sociedade. Assim, as evidências aqui registradas se referem ao processo de gestão e não ao gestor em si.

A partir das entrevistas realizadas percebe-se que os gestores das organizações pesquisadas desconhecem aspectos básicos, tanto no nível conceitual como teórico, no que se refere ao Terceiro Setor e sua inserção político-social. Tampouco sabem definir competências. Isto é demonstrado pelas seguintes declarações quando perguntados sobre o que se entende por Terceiro Setor:

O que a gente sabe, o que eu entendo é o seguinte: nós não deveríamos estar fazendo mais do que nós estamos fazendo hoje. Principalmente estar tomando conta de Hospital, que isso é a parte do segundo com o primeiro setor, que é o governo o primeiro e o segundo escalão seria o governo, nas pessoas constituídas do Estado, do Município. E a sociedade, hoje, infelizmente, está assumindo coisas do primeiro e do segundo setores (Gestor 1).

(...) eu não teria condições de falar do Terceiro Setor. A não ser de palavras que são muito leves e distantes daquilo que deve ser a realidade do Terceiro Setor (Gestor 4).

E, ao definir as competências de um gestor do Terceiro Setor, declaram:

Relacionamento familiar, disponibilidades, agir com coração e razão, conhecimento formal é importante, porém, não imprescindível. Vivência prática em comunidade e experiência, jogo de cintura, credibilidade(Gestor 1).

A primeira coisa que eu julgo é ser um visionário, você olhar para frente. Não ter medo do que vem à frente é não ter medo de investir (Gestor 4).

(...) a minha opinião sobre competência é que não basta levar em consideração a função da pessoa, (...) mas ela deve ter ética profissional (Gestor 3).

Analisando as falas anteriores, percebe-se que não há clareza quanto ao que seja competência, o que resulta na dificuldade de apontar as competências necessárias aos gestores destas organizações. No entanto, demonstram comprometimento com as organizações em que atuam e com as ações que desempenham junto à comunidade, o que pode ser percebido pelas falas abaixo:

Muitas vezes você tem que preterir teus interesses particulares, para estar acatando, para estar chegando junto na administração da instituição... para gerir uma instituição deste nível tem que estar calcado, principalmente, no desprendimento e na boa-vontade de servir à comunidade, ao próximo (Gestor 7).

É um trabalho que eu faço com muito gosto. Faz parte já da minha vida, porque são 40 anos de serviços que nós temos aqui (Gestor 8).

Como já assinalado, a partir da análise dos conceitos de competências existentes na literatura, e aqui estudados, foi possível estabelecer um modelo teórico. A seguir compara-se este “modelo” às competências evidenciadas pelos gestores das organizações pesquisadas em Itabira.

Optou-se pela construção do modelo teórico por entender que este atende aos objetivos da pesquisa, mesmo considerando as limitações do próprio modelo e das especificidades do Terceiro Setor. Um modelo é estático, podendo não permitir a abrangência de todas as variáveis levantadas durante o desenvolvimento dos trabalhos da pesquisa. Outra limitação que também poderá ocorrer é o fato de existir uma grande diversidade de organizações atuando em diversas áreas, bem como as particularidades do próprio setor. Deste modo, utilizou-se como referência fundamental o conceito desenvolvido por Weber de “tipo

ideal”¹⁵, ou seja, é um constructo teórico que fundamenta a análise, sem a pretensão de reproduzir, representar ou limitar a realidade.

No desenvolvimento deste trabalho, percebeu-se a distinção entre as organizações públicas e privadas e aquelas do Terceiro Setor. Apenas para citar algumas: são formalmente constituídas sendo privadas, porém, seus objetivos são de natureza pública; não têm fins lucrativos; têm gestão independente; o voluntariado tem grande significância; têm na melhoria da qualidade de vida e na inclusão social seus principais objetivos; ética e responsabilidade social são valores indispensáveis, dentre outros.

6.1 O Modelo Teórico

O quadro a seguir configura o “modelo teórico”.

QUADRO 5 – Modelo Teórico de Competências

Setor	Competências Organizacionais	Competências Individuais	Competências Gerenciais
Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de habilidades e tecnologias; • Conjunto peculiar de “know how”; • Competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa; • saber (conhecimento); saber-fazer (habilidades); saber ser (atitudes) ; • saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos ; • Habilidades para resolução de problemas, identificação de oportunidades e ameaças, capacidade para lidar com a incerteza, implementação conjunta de decisões; • Organização do trabalho intragrupo e intergrupos; • Capacidade para se comunicar com profissionais de diferentes disciplinas e

¹⁵ Entre as preocupações de Weber estava a formulação de instrumentos metodológicos que permitissem investigar os fenômenos particulares sem se perder em seus aspectos concretos. O tipo ideal é o principal desses instrumentos. No pensamento weberiano, tipo ideal corresponde a um processo de conceituação que abstrai de fenômenos concretos o que existe neles de particular, sendo, portanto, um conceito individualizante ou como afirma o próprio Weber (2001), “uma tentativa de aprender os indivíduos históricos ou de seus elementos em conceitos genéticos”.

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

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir da referência teórica.

A partir do modelo apresentado, utilizou-se como estratégia metodológica a visualização de cada competência estabelecida teoricamente que é, imediatamente, confrontada com os dados da realidade pesquisada. Neste sentido, desdobram-se em três categorias como referenciado o modelo: competências organizacionais, individuais e gerenciais.

6.1.1 Competências Organizacionais do Terceiro Setor

6.1.1.1 Proximidade com o público

A proximidade destas organizações com o público fica evidenciada na declaração de alguns de seus gestores:

E nesse trabalho comunitário a gente trabalha com todo o povão, com todos os partidos. Eu me considero partido neutro, que é a comunidade, é Itabira. Tendo saúde e força, estou junto com o povo (Gestor 3).

A gente tem uma aceitação muito boa dentro da comunidade. Eles conhecem muito o trabalho da gente. A gente tem um público muito bom, o pessoal acredita no trabalho da gente, participa, opina, está sempre trabalhando junto com a gente. As Escolas estão sempre dispostas a investir nos alunos para o desenvolvimento do trabalho. A gente tem uma sorte muito grande. Dentro da comunidade a gente é muito bem visto. Não temos o que reclamar (Gestor 6).

Assim, na visão dos gestores entrevistados, as entidades possuem boa aceitação e reconhecimento pela comunidade em função de seus serviços. Entretanto, percebe-se que esta aceitação e reconhecimento são mais claramente efetivados pelos beneficiários de suas ações. Para o restante da sociedade isto se dá mais pela benemerência e apelo social de organizações dessa natureza, do que por um real conhecimento das atividades de cada uma delas.

6.1.1.2 Capacidade de mobilização das potencialidades e energias populares

Quanto à capacidade de mobilização das potencialidades e energias populares, observa-se uma tendência a certo amadorismo, não havendo ações objetivas que possibilitem essa mobilização. Isto pode ser percebido mediante as seguintes declarações:

Nós, diretores, trabalhamos porque gostamos. Nós temos a remuneração de Deus. A gente tira do bolso da gente pra poder contribuir com várias coisas. Mas deixando claro que o trabalho voluntariado se distingue no momento em que a pessoa tem um tempo de folga pra estar prestando aquele serviço à comunidade (Gestor 3).

Nós temos voluntários na área médica, na área odontológica, na área psicológica. Nós temos uma psicóloga (...) técnico em higiene bucal, temos diversos voluntários que vêm (...) dar atividades lúdicas para as crianças. Temos aulas de dança, são atividades que nós, com nosso número de funcionários não temos condições de proporcionar, então temos um número razoável de voluntários (Gestor 7).

“...tudo quem tem que pensar sou eu; tudo que tem que distribuir sou eu. Ainda que as coisas sejam distribuídas, a responsabilidade final é minha. Então, nós temos lá um grupo de trabalho ... A última palavra é sempre minha (Gestor 4).

6.1.1.3 Identificação de novos problemas e emergências, e maior agilidade em trazê-los à discussão pública

Nas entrevistas percebeu-se que em algumas organizações existem limitações até mesmo quanto à dimensão real dos seus objetivos, o que dificulta a identificação dos próprios problemas. Em outras, percebe-se uma clareza maior, entretanto, seus gestores mostram dificuldades em lidar com tais questões e de colocá-las para uma discussão mais ampliada junto à sociedade. As falas abaixo caracterizam o exposto:

Cada organização tem uma realidade distinta. Você pode estar dentro do mesmo município e desenvolver trabalhos que nessa organização tenha necessidade e outra não tem (...) nós não somos profissionais da administração, na maior parte das vezes o que funciona é a intenção. (...) temos hoje na nossa Organização alguns grupos que trabalham com algumas necessidades que são mais urgentes (Gestor 4).

A nossa vontade é justamente criar outros núcleos de atendimento. ...nessa faixa etária que é perigosa.

Meninos de 7 a 13 anos se não tiverem acompanhamento, eles aproveitam para fazer tudo errado. Depende de recursos (Gestor 2).

Às vezes, a gente pensa que está fazendo uma coisa certa e não está fazendo, quando não teve conhecimento (Gestor 3).

6.1.1.4 Capacidade de sensibilizar, motivar e mobilizar recursos humanos e financeiros

Percebe-se que há uma falta de capacidade de sensibilizar, motivar e mobilizar recursos humanos e financeiros. Observa-se, mais uma vez, a dependência em relação à Companhia Vale do Rio Doce e à Prefeitura Municipal de Itabira, causando uma certa comodidade e falta de iniciativa para a busca de outras alternativas. Isto está na fala de todos os gestores, como por exemplo:

Nós temos uma verba da Prefeitura. (...) As empresas ajudam pouco a nossa organização (...) Mas, nós precisamos fazer um trabalho de busca, sim. Talvez um trabalho mais de marketing e procurar essa ajuda mês a mês, que com certeza iria colaborar muito com a gente (Gestor 8).

(...) a gente não sabe mais como pedir, como chegar e o que fazer pra gente receber da Fundação Vale do Rio Doce, o que Itabira necessita tanto. Não só a nossa entidade, a própria comunidade inteira precisa da Fundação Vale do Rio Doce (Gestor 2).

6.1.1.5 Atuar como agentes na promoção de mudanças e transformações da realidade

Ao agir como agentes promotores de mudanças e transformação da realidade, as organizações do Terceiro Setor encontram sua verdadeira finalidade. E elas atingem este

estágio, quando possuem credibilidade e são reconhecidamente capazes de envolver, motivar e engajar a mão-de-obra voluntária. Nas organizações pesquisadas, percebe-se o engajamento das pessoas que, devidamente motivadas, contribuem para a realização de resultados positivos, ainda que restrito a seu próprio universo. Assim, embora muito dependentes do primeiro e do segundo setor, estas organizações têm algum poder de motivar o trabalho voluntário, apesar de todos concordarem com o fato de que a participação da comunidade deveria ser mais efetiva. Isto pode ser observado mediante a seguinte declaração:

(...) hoje, a gente leva isso como uma missão, porque é um encargo, nós somos voluntários. A Companhia Vale do Rio Doce tem vários voluntários que estão nos ajudando com festas. A gente sabe agradecer isto e cativar as pessoas para que elas possam nos repassar essas coisas (Gestor 8).

6.1.1.6 Capacidade para formação de novas lideranças

É possível identificar que, em geral, estas organizações não possuem capacidade para formação de novas lideranças. Percebe-se que tal questão está associada, às vezes, à figura do próprio gestor que assume a organização como sua e não cria abertura para novos líderes. Outras vezes deve-se ao fato da grande demanda de tempo exigido para o exercício dessa função. E há também as limitações técnicas daqueles gestores que não têm capacidade para desenvolver pessoas para sucedê-los. Nas declarações dos gestores esta incapacidade fica evidenciada:

(...) a comunidade não renova muito suas lideranças, elas são muito pegadas a tudo. A estrutura da nossa organização é uma coisa mofada, é uma estrutura enferrujada. A organização não oxigena as coisas. É conservar uma organização velha e essas coisas (Gestor 4).

Eu continuo como presidente, a fim de achar um substituto, porque afinal de contas, são 28 anos. Só teve uma vez que eu não exerci o cargo. ...Mas a 'batata quente' está aí; ninguém quer pegar (Gestor 7).

6.1.1.7 Autoridade para contribuir na legitimação e garantia de apoio popular às políticas exigidas

O desenvolvimento de um trabalho voluntário, relevante, e de alto apelo social, econômico e cultural, que promove a inclusão social e a cidadania, por se só, confere autoridade e legitimidade a essas organizações. Assim, elas podem agir como atores autênticos na formulação de políticas adequadas com garantia de apoio popular. Entretanto, esses gestores mostraram dificuldades, quando se trata de fazer uso dessa autoridade. Na declaração de alguns deles essa dificuldade pode ser percebida com clareza:

Os aspectos político e cultural, eu acho que dificultam um pouco pra gente. (...) Eu não sei como a gente vai conseguir isso, não. Eu acho que falta um pouco de empenho da política pública pra gente conseguir isso... (Gestor 6).

(...) isso tem altos e baixos. Isso vai muito de cada administração. Nós já passamos por diversas administrações municipais, uma a gente recebe apoio integral, outras nem tomam conhecimento de nossa existência (Gestor7).

6.1.2 Competências Individuais

6.1.2.1 Capacidade de gerir pessoas

É possível notar uma certa dificuldade nesta área. Percebe-se que não se valorizam os recursos humanos para formação e aprimoramento dos próprios gestores, nem se dá a devida importância ao desenvolvimento de técnicas gerenciais, conforme pode ser observado pelas falas abaixo:

Eu tenho um ditado que digo para os meus próprios filhos na minha casa. Eu não mando nada. Eu acho que se vou desfazer de um aqui, eu estou desfazendo de mim primeiro. Eu entendo que tenho confiar neles, dar uns créditos a eles, pra nós de mãos dadas sairmos vencedores. Sem briga, sem dizer que eu sou o dono disso aqui, eu sou daquilo lá(Gestor 3).

A gente vai dando tarefas e eles cumprem muito bem (Gestor 2).

(...) é a intuição que me fazer gerir as coisas (Gestor 4).

6.1.2.2 Habilidade para formar alianças e parcerias

Nota-se a pouca habilidade desses gestores para formar alianças e parcerias, tornando-se cada vez mais dependentes do Poder Público e da boa vontade das empresas, principalmente da Companhia Vale do Rio Doce. Essa incapacidade pode denunciar um certo comodismo por parte destes gerentes que tendem a criar vínculos de dependência para suas organizações, abstendo-se de formar alianças e parcerias mais produtivas para o desenvolvimento efetivo de seus objetivos. Embora essa realidade demonstre certa timidez e comodismo, pode-se afirmar que, mediante tais convênios e parcerias elas têm conseguido desempenho positivo de seu papel, contribuindo, mesmo mediante certa dependência, para o desenvolvimento social da comunidade, melhorando a qualidade de vida da população.

Nós temos diversos convênios com a Prefeitura Municipal de Itabira, que nos repassa recursos, como é o caso do “Passo à Frente. ... do Lar de Ozanan e das Creches (Gestor 1).

Nós temos uma turma de pessoas que são terceirizadas. A Aposvale de Belo Horizonte tem um grupo de funcionários que trabalha para ela, que repassa esse dinheiro para a Companhia Vale do Rio Doce e a Companhia faz o pagamento desses funcionários. A gente tem um percentual de 10%, que é mais pra gente fazer uma taxa de administração. ... é um contrato renovado por ano (Gestor 6).

... a Prefeitura Municipal nos repassa uma verba. ...que é em torno de 70% do nosso orçamento. ... ficando obrigatoriamente da nossa parte, arrecadar doações junto à sociedade (Gestor 8).

6.1.2.3 Capacidade de mobilização de recursos

A grande maioria demonstra pouca ou quase nenhuma capacidade de mobilizar recursos financeiros, mostrando-se acomodados em relação às doações recebidas pelas suas entidades além da dependência que têm da Prefeitura e da Companhia Vale do Rio Doce. Além disso, mostram desconhecer mecanismos que poderiam levá-las a uma congregação maior de forças e, conseqüentemente, a resultados mais positivos. O que se nota é que, embora tenham surgido para atuarem junto ao primeiro e segundo setores, na verdade, elas dependem essencialmente, para a sua sobrevivência, de verbas e convênios. Isso pode ser percebido na fala de seus gestores:

E assim, essa assistência ela tem que ser pedida, reclamada mesmo. Mas depende da função, da força, da vontade de servir. Para você ter uma idéia, às vezes vou à Prefeitura três vezes para resolver um caso. Eu sou insistente. Eu gosto de desafios. As empresas com fins lucrativos, sinceramente, eu tenho saudade da Vale antiga. Quando eu trabalhava a gente conseguia verba, conseguia tudo. Lá na nossa organização, no nosso prédio, posso dizer que quase todos foram feitos com recursos da Vale do Rio Doce. Hoje não se faz nada (Gestor 2).

Hoje a receita é o convênio com a Prefeitura Municipal de Itabira, especificamente para as áreas de Frente de Trabalho ... (Gestor 1).

As nossa receitas fixas, essas contábeis, que todo mês a gente pode contar são os convênios com a Prefeitura... Se não fosse esse convênio que nos proporciona cinco funcionários, nós não teríamos como atender essas crianças (Gestor 7).

Nós é que temos que correr atrás para arrumar o sustento para arcar com essas necessidades (Gestor 1).

6.1.2.4 Habilidade para trabalhar em equipe

Percebe-se que a habilidade para desenvolver trabalho em equipe é inexistente e/ou apenas incipiente, o que pode ser notado pela visão explicitada abaixo:

Nós temos equipe de apoio e decisões urgentes. Se eu viajo e tô ausente, eles têm que se virar, falta um funcionário, um instrutor de atividade. Essa equipe de apoio, nós temos lá. (Gestor 2).

Eu gosto de conversar primeiro com a Diretoria. A minha consciência fica tranquila (...): se eu tiver de errar, eu não quero errar sozinho, eu quero errar com todo mundo. Mas, se eu acertar, também, eu não quero acertar sozinho, eu quero acertar com todo mundo (Gestor 8).

(...) tudo que tem pensar sou eu, tudo que tem que distribuir sou eu. Ainda que as coisas sejam distribuídas, a responsabilidade final é minha. A última palavra é minha. As pessoas não conseguem separar. Elas não conseguem acreditar que elas são capazes de organizar(Gestor 4).

6.1.2.5 Visão de futuro

No que se refere à visão de futuro, observou-se que esta é imediatista, não havendo uma visão a longo prazo de planos e projetos por parte destes gestores. Alguns planos citados referem-se à intenção de construção de sedes para as organizações:

Planos, seria a construção da sede da organização, a organização melhor das entidades, fazendo com que elas não tenham tanta dependência do setor público, das administrações públicas, e que as entidades passem a reconhecer melhor o papel delas, assim como a organização passe a desenvolver melhor o trabalho dela também (Gestor 3).

Nós não temos sede, não. (...) Nós estamos tentando, talvez arranjar a construção... cada um vai lá. Ajudando, um dá um trem, outro dá outra coisa. Eu só sei que devagarzinho lá vai crescendo. Mas o que nós estamos precisando mais, ainda, é da ajuda da Prefeitura, pra poder as coisas ficarem mais legais ainda(Gestor 9).

6.1.3 Competências Gerenciais

6.1.3.1 Compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade

Pode-se afirmar que, de maneira geral, há um compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade. Entretanto, isto ocorre numa perspectiva pessoal de cada gestor, demonstrando a inexistência de uma visão universalista e mesmo organizacional, conforme fala abaixo:

Acho que a responsabilidade social tem a contribuição de cada cidadão no sentido de melhorar a vida de todo mundo, para que possa viver bem, viver com dignidade, com saúde, segurança e educação principalmente, que é um dos pontos críticos na nossa sociedade (Gestor 7).

6.1.3.2 Adoção de posturas desburocratizadas e simplificadas de gestão

A partir das entrevistas percebeu-se que alguns dos gestores adotam posturas desburocratizadas e simplificadas de gestão, enquanto outros já estão mais alinhados com os aspectos burocráticos, seja em função de dispositivos estatutários e/ou a partir de convênios mantidos, principalmente, com os órgãos públicos, em função de legislação específica, dentre outros. Percebeu-se, também, que tais atitudes acontecem naturalmente, sem uma consciência efetiva do que seja um processo de gestão simplificada e desburocratizada. As falas abaixo ilustram o exposto acima:

Se o Conselho precisar... se cair num fracasso, nem Deus tal o permita, uma causa trabalhista, de se desfazer de algum bem, o Conselho Central define, faz uma ata e define, mas quem pode deliberar sobre isso é o Conselho Metropolitano. Nós não podemos deliberar sobre isso (Gestor 1).

Acho que a gente divide essas funções. Todo mundo opina em tudo, a gente faz tudo (Gestor 6).

6.1.3.3 Condução de ações e iniciativas sob a prática da gestão participativa

Mediante as entrevistas notou-se que a condução de ações e iniciativas que permitem uma gestão participativa, também apresenta diferenciação no processo de gestão. Enquanto alguns gestores se mostram incapazes de descentralizar as ações e decisões dentro da organização, outros buscam dividir tarefas e responsabilidades, mostrando que estão em sintonia com a prática de uma gestão democrática e participativa. As falas a seguir mostram o exposto:

... eu não posso decidir sozinho, prefiro decidir com a diretoria. ...Tudo que envolve uma coisa de maior volume, eu acho que não cabe a mim tomar a decisão sozinho, simplesmente à parte. Eu convoco a diretoria, eu acho que é uma atitude normal, democrática (Gestor 8).

É muito concentrado. ... A forma de administrar tem que ter um parâmetro mínimo. Por exemplo, o gestor, ao final de tudo, independente de distribuir função pra essa ou aquela pessoa, no final, ele é o responsável por tudo. Quem tem que dar conta no final das contas é ele (Gestor 4).

6.1.3.4 Capacidade de motivar, sensibilizar e engajar mão-de-obra voluntária

A capacidade de captar mão-de-obra está associada à habilidade de construção de uma gestão de Recursos Humanos. A insatisfação com a postura e as ações das organizações pode levar os voluntários a buscarem outras causas ou a se dedicarem a outras instituições.

Percebeu-se que a maioria dos gestores entrevistados mostrou dificuldade de pensar estrategicamente e de implementarem ações que visem a buscar e a reter novos voluntários. Isto pode ser observado quando indagados especificamente sobre essa questão:

Eu estou há 28 anos na atividade e isso tem altos e baixos. Eu continuo como Presidente, a fim de achar um substituto(...). Só teve uma ou duas vezes que não exerci o cargo, foi um companheiro que fez isso. Mas a 'batata quente' ninguém quer pegar. (Gestor 7).

Nem todos têm a disponibilidade (...), falta o comprometimento (Gestor 2).

A motivação a gente está enxergando nos que estão participando (...), mas estamos precisando que um maior número de pessoas participe (Gestor 3).

6.1.3.5 Possuir credibilidade a partir de sua atuação e liderança, dando visibilidade a todas as ações do processo que estiverem sob sua liderança

Embora todos os gerentes entrevistados possuam credibilidade, a capacidade de dar visibilidade às ações que implementam não se mostra eficaz. Os gestores entrevistados revelam-se carentes de conhecimento e incapazes de comunicar-se de maneira eficiente com a comunidade. Isto pode ser percebido a partir das seguintes falas:

(...) na hora da gente desenvolver os projetos, como a gente fala, em relação a dinheiro a gente tem uma certa dificuldade de estar trabalhando essa questão, principalmente com a comunidade (Gestor 6).

Quanto ao relacionamento da organização com a comunidade, nós temos alguns segmentos que reconhecem o trabalho da organização, mas falta ainda muito para os itabiranos saberem o que é a Organização. Muitas vezes, até mesmo dentro da Prefeitura, você chega para conversar com um Secretário, para solicitar alguma coisa, eles não sabem o que a nossa organização faz, o que ela representa.

Talvez o trabalho de comunicação fique um pouquinho...é falho.... É aquele negócio, né... Você ajuda, mas não quer fazer muita campanha, muita publicidade (Gestor 8).

6.1.3.6 Capacidade de organizar e integrar a entidade que dirige em iniciativas visando à ação em redes (atuação solidária)

Espera-se de um gestor que ele tenha capacidade de organizar e integrar a entidade que dirige em iniciativas, visando à ação em redes (atuação solidária), ou seja, integrando-se com outras instituições, objetivando trabalhar conjuntamente na prestação de seus serviços, e não somente buscar alianças com os financiadores. Nenhum dos gestores entrevistados mencionou ou se referiu a esse tipo de atuação, o que denota a ausência desta prática. Elas se apresentam isoladamente, focadas em seus objetivos. Ao agirem dessa forma, podem estar perdendo oportunidades de desenvolver efetivamente seus objetivos e, conseqüentemente, ampliar sua atuação.

6.1.3.7 Capacidade de condução da entidade em níveis de alta competitividade, mediante a eficiência, a eficácia e a efetividade de sua atuação e de suas decisões

Mediante as entrevistas, percebeu-se que os gestores das organizações do Terceiro Setor, em sua maioria, demonstram desconhecer que estão atuando em um ambiente que possa ser de alta competitividade e que requeira a eficiência, a eficácia e a efetividade de sua atuação e de suas decisões. Tal percepção se fundamenta na ausência de qualquer alusão a esse tipo de cenário e/ou ações estratégicas para o enfrentamento e a superação de eventuais concorrentes.

6.2 Síntese do Modelo Teórico x Pesquisa

Os quadros a seguir apresentam uma síntese entre o “modelo teórico” e a pesquisa.

QUADRO 6 – Modelo Teórico de Competências Organizacionais x Pesquisa

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

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir da referência teórica e da pesquisa.

QUADRO 7 – Modelo Teórico de Competências Individuais x Pesquisa

Modelo Teórico	Pesquisa
Capacidade de gerir pessoas;	Percebe-se uma incapacidade para gestão de pessoas. Falta de valorização dos colaboradores, de formação e treinamento, bem como adoção de técnicas gerenciais.
Habilidade para formar alianças e parcerias;	Nota-se pouca habilidade para formação de alianças e parcerias estratégicas. Dependência do poder público e das empresas privadas, principalmente CVRD. Há um certo comodismo.
Capacidade de mobilização de recursos;	A maioria mostra pouca ou nenhuma capacidade de mobilização de recursos financeiros. Evidencia-se mais uma vez a dependência da Prefeitura e CVRD. Demonstram desconhecer mecanismos que levem a

	uma congregação maior de forças e oportunidades.
Habilidade para trabalhar em equipe;	Percebe-se que a habilidade para trabalhar em equipe é inexistente e/ou apenas incipiente.
Visão de futuro.	Observa-se que é uma visão imediatista. Trabalha-se o presente, não existe planejamento de médio e longo prazo. Existem intenções. Ex: construção de sede.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir da referência teórica e da pesquisa.

QUADRO 8 – Modelo Teórico de Competências Gerenciais x Pesquisa

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

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir da referência teórica e da pesquisa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil vive, hoje, um momento de redescoberta da importância da solidariedade e de revalorização das organizações sem fins lucrativos e de caráter público como alternativa para ajudar na solução das nossas grandes questões sociais, tais como: desigualdades, etnia, pobreza, fome, saúde, segurança, educação, dentre outras. A necessidade de profissionalização dessas organizações tem sido um tema recorrente nas discussões atuais sobre os caminhos do desenvolvimento social. Em particular, a gestão tem sido apontada como fator crítico para o avanço do Terceiro Setor. Buscando qualificar seus processos de gestão, o Terceiro Setor tem se aproximado do mundo empresarial e repensa a possibilidade de parcerias com o poder público.

Todavia, estes setores também estão se modificando, pois o processo de mudança social em curso não é apenas setorial, mas atinge de maneira global todos os arranjos organizacionais e paradigmas de vida profissional e pessoal que conhecemos.

Essas tendências apontam para a possibilidade promissora de criação, na sociedade brasileira, de um novo espaço público de fortalecer nossa democracia e de criar condições de mudança social em benefício da ampla maioria do nosso povo.

Dentro deste contexto é importante ter claro o conceito de cidadania. Libanio (1996, p.16) apresenta uma definição genérica de cidadania a partir da “etimologia, isto é, o estudo das origens das palavras [...]. Cidadania vem de ‘cidade’. Cidade vem de *civitas*, *civilis*. A cidadania é a ação pela qual alguém se torna civil, habitante de uma cidade, e passa a fazer parte de uma civilização.” Este conceito é muito amplo e simples. Não consegue penetrar na complexidade da construção de cidadania de um povo.

Carvalho (2002) mostra em sua obra os caminhos, descaminhos e o esforço para a construção do cidadão brasileiro. Mostra que já foram feitos progressos, entretanto há ainda muito por fazer. Não dá para ocultar o drama de milhões de pobres, desempregados,

analfabetos, e da violência, dentre outros. Cidadania não é só o direito político (votar e ser votado), não é só o direito de consumo, o direito de ir e vir, o direito de falar. É preciso que uma esfera de governo não se sobreponha a outra, ou seja, a valorização do executivo e a desvalorização do judiciário, o que gera uma cultura política estatista ou governista, favorecendo uma visão corporativista dos interesses coletivos e a distribuição de benefícios sociais por cooptação de categorias de trabalhadores para dentro do sindicalismo. A sociedade passa a se organizar para garantir direito e privilégios distribuídos pelo Estado. O que se verifica é a ausência de uma ampla organização autônoma da sociedade, o que faz com que interesses corporativos consigam prevalecer. “ A organização da sociedade não precisa e não deve ser feita contra o Estado em si. Ela deve ser feita contra o Estado clientelista, corporativo, colonizado” (CARVALHO, 2000, p. 227).

Para Carvalho (200, p. 227), “experiências recentes sugerem otimismo ao apontarem na direção entre sociedade e Estado, que não fogem totalmente à tradição, mas a reorientam na direção sugerida”. São organizações não governamentais que não sendo parte do governo desenvolvem atividades de interesses públicos. “Essa aproximação não contém o vício da ‘estadania’ e as limitações do corporativismo por que democratiza o Estado”.

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

Para responder às questões apontadas foi elaborado um “modelo teórico” de competências (Quadro 5). Cabe ressaltar que este trabalho não teve a pretensão de criar um modelo ideal. O que se propôs foi a elaboração de um instrumento que possibilitasse fazer uma análise comparando as competências essenciais a um gestor de organizações do Terceiro Setor com as dos gestores destas organizações em Itabira e verificar se estes as apresentam.

Para elaboração deste instrumento foi utilizado como referência o conceito de tipo ideal de Weber. No sentido Weberiano o tipo ideal é uma construção conceitual destinada a facilitar o entendimento da realidade empírica. É construído com elementos selecionados da

experiência concreta e ao mesmo tempo com os objetivos teóricos do estudioso (RAMOS,1983-pg. 103-104).

Neste contexto também ressaltam-se as limitações de um “modelo teórico” já apontadas no capítulo 6, tais como não permitir abranger todas as variáveis levantadas na pesquisa, dada a grande diversidade de áreas de atuação das organizações e suas particularidades.

No caso específico do Terceiro Setor de Itabira, a pesquisa mostra claramente os desconpassos entre a teoria e a prática. A maioria dos gestores destas organizações ainda estão em um estágio que Rifikin (2000) chama de neocolonial,¹⁶ pensando e atuando como setor subjugado. Há uma unanimidade em suas declarações quando se trata de obtenção de verbas: todos buscam recursos no setor público, principalmente municipal, nas empresas privadas e doações da comunidade. Há uma relação quase absoluta de dependência.

A pesquisa revela, também, que esses gestores não se percebem como administradores, não se comportam como gestores de segmentos que representam os interesses da comunidade, mas como pessoas que dedicam seu tempo a ajudar os outros, a praticar solidariedade e, não para agir como vetores de mudanças e transformações capazes de gerar e desenvolver capital social.

O Terceiro Setor de Itabira ainda não tem uma identidade, pois seus gestores não apresentam as competências necessárias para construir um novo centro político no município, fortalecer a comunidade para que esta seja uma voz intermediária entre o setor público e o privado.

Ao analisar a forma de atuação dos gerentes nas organizações do Terceiro Setor de Itabira, chega-se à conclusão de que seus gestores têm consciência, ainda incipiente, de que são líderes responsáveis pela discussão de realidades como a educação, os movimentos trabalhistas, o meio ambiente, a inclusão social, dentre outros.

¹⁶ “O problema é que os participantes do Terceiro Setor estão em *status* neocolonial. Pensam como setor subjugado. Suplicam ao governo, ao mercado e às instituições filantrópicas para obter verbas” (RIFKIN, 2000-Pg 20)

A realidade que se desvendou é que a maioria destes gestores tem origem nas lideranças comunitárias e desenvolve seu trabalho com base em ações voluntárias, não se posicionando como iguais diante do primeiro e do segundo setor, o que dificulta o seu trabalho diante dos problemas que a sociedade civil enfrenta. Fica claro que não existe uma articulação adequada entre os dois primeiros setores e o Terceiro Setor, o que compromete o desempenho das organizações estudadas e impede a geração de novas perspectivas para essas organizações. Destaca-se, neste sentido, a importância da articulação entre a estratégia da organização e a formação e capacitação dos gestores permitindo, dessa forma, não apenas um melhor desempenho, mas gerando novas perspectivas para ambos.

Assim, torna-se difícil para essas organizações oferecer benefícios a longo prazo, numa perspectiva inclusiva e emancipatória para a sociedade civil, ou mesmo expandirem seus serviços, pois se mostram ainda incapazes de combinar, misturar e integrar recursos em seus serviços. A identificação estratégica das demandas, das necessidades e das aspirações da comunidade também se torna mais difícil, assim como a identificação de novos problemas e a agilidade em trazê-los à discussão pública.

A pesquisa também revela certa incapacidade desses gestores de sensibilizar, motivar e mobilizar os recursos humanos e financeiros em uma perspectiva estratégica. Pode-se mesmo afirmar, a partir de suas declarações, que eles têm se mostrado incapazes de tornar suas organizações centros de promoção de mudanças e transformação da realidade, apresentando dificuldade em para contribuir na legitimação e garantia de apoio popular às políticas exigidas e, mesmo, de formar novas lideranças. Evidenciam dificuldades em ultrapassar aquilo que é prescrito, não compreendem nem dominam novas situações de trabalho e tendem a reproduzir práticas convencionais. Nesse sentido, a gestão do Terceiro Setor evidencia a inexistência de iniciativas inovadoras no Plano Gerencial.

Na avaliação das competências gerenciais desses gestores ficam patentes as dificuldades para mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar com o objetivo de superar desempenhos na missão da organização; a ausência de

habilidades para solucionar problemas, identificar oportunidades e ameaças; e a pouca capacidade de lidar com a incerteza ou com a implementação conjunta de decisões. Esses gestores, mediante suas declarações, evidenciam dificuldades em gerenciar conflitos provocados pelo processo de inovação, desconhecem o processo de desenvolvimento de redes que ultrapassem os limites da organização, para enfrentar decisões ousadas e para criar e introduzir a inovação.

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

Percebe-se, ainda, que os gestores pesquisados não evidenciam o propósito de conduzir as organizações que dirigem a níveis de alta competitividade, pois raramente consideram itens como eficiência, eficácia e efetividade na sua atuação e nas suas decisões, como também não buscam organizar e integrar a entidade em iniciativas que visam à atuação em rede (atuação solidária).

Mediante suas declarações, percebe-se que não há clareza a respeito do conceito de competências, o que acaba resultando em uma dificuldade de apontar as competências necessárias aos gestores das organizações desse setor. O trabalho desenvolvido por eles pode ser classificado como aquele de um gerente intermediário, cujas ações se restringem ao nível operacional.

Um dos papéis fundamentais do gestor de Terceiro Setor é conciliar as perspectivas política, social e legal em suas perspectivas, como afirma Teodósio (2001). Deles se exige que sejam capazes de articular e de negociar mediante uma postura combativa, que revele perseverança e indignação contra o *status quo*. Eles trabalham com a construção da

cidadania e, para tanto, não podem ignorar as normas de assistência que objetivam a promoção humana, devem, portanto, trabalhar no sentido de incluir os excluídos. Muito embora eles se revelem comprometidos com as organizações em que atuam e com as ações que desempenham junto à comunidade, tais gestores demonstram dificuldades em mobilizar as potencialidades e energias, uma vez que estão acomodados em relação às poucas doações recebidas pelas suas entidades e demonstram insatisfação com o nível de participação da comunidade. A pesquisa mostra que os gestores desconhecem os mecanismos que poderiam levar as entidades a uma congregação maior de forças e, conseqüentemente, a resultados mais positivos. O que se percebe é que, embora tenham surgido para suprir as lacunas deixados pelo primeiro e segundo setores, na verdade, elas dependem essencialmente, para a sua sobrevivência, de verbas e convênios com esses setores, o que dificulta o processo de cumprimento de seus objetivos.

A pesquisa deixa clara a necessidade de desenvolver a habilidade desses gestores em formar alianças e parcerias. O que se percebe é a dependência quase total em relação aos setores público e privado. Essa limitação faz com que eles revelem uma tendência crescente em tornar as organizações que dirigem cada vez mais dependentes, pois inexistente a formação de alianças e parcerias que possam provocar o desenvolvimento das mesmas.

Assim também acontece com a capacidade de desenvolver trabalho em equipe e com a visão de futuro que resulta quase nula.

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

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

participativo que influencie, de maneira positiva e efetiva, as grandes decisões de que esta região necessita.

Percebe-se a partir da pesquisa uma certa inquietação e um descontentamento dentro dessas organizações acerca das limitações citadas anteriormente e uma disposição para buscar novos caminhos. Há relatos da busca de informações, participação em congressos e seminários. Como buscar e identificar esses caminhos constitui um desafio, em função da escassez de conhecimento nessa área.

Observa-se, no mosaico construído pela pesquisa, um certo padrão recorrente no universo destas organizações:

- a) a cultura da *tutela*, *clientelismo* ou *paternalismo* na qual as organizações do Terceiro Setor se tornam mediadoras de benefícios concedidos aos excluídos pelas elites;
- b) a cultura *assistencial* na qual essas organizações atuam como mediadoras do acesso da população a direitos previstos nas políticas assistenciais, gerando nos beneficiários uma noção primária de direito, mas sem um compromisso efetivo e uma estratégia clara de promoção da equidade e da emancipação humana;
- c) pouca ou nenhuma presença da cultura de *emancipação* na qual as organizações do Terceiro Setor busquem atuar como mediadoras da cidadania entendida como competência política e competência para a auto-sustentação, passando a trabalhar, portanto, contra a ignorância e a dependência das pessoas para sobreviverem. Algumas, apesar de tudo, dimensionaram seu discurso nesta direção.

Muitas vezes essas organizações não têm clareza do conceito de cidadania subjacente à sua ação, pois se encontram presas nos afazeres do cotidiano. É preciso que busquem uma auto-reflexão para potencializar o seu trabalho e sua ação, e isto poderá ser feito por meio de uma gestão mais adequada.

Ao buscar as competências dos gestores do Terceiro Setor em Itabira, procurou-se primeiro conhecer os desafios que os gestores dessas organizações devem enfrentar para que possam conseguir eficiência e eficácia em suas ações. Assim, foi possível estabelecer parâmetros capazes de dar a dimensão daquilo que se exige para uma gestão que possa conciliar as perspectivas política, social e legal, que se exigem desses gestores e a realidade de suas organizações.

Enfatiza-se a existência de um grande descompasso entre a teoria e a prática. Colocados os desafios, foi possível verificar essa dicotomia a separar os dois pólos: enquanto o ideal de construção da cidadania passa por uma gestão comprometida com técnicas e rigores metodológicos, a realidade mostra-se muito aquém. Na verdade, esses gestores, em sua maioria, são oriundos do primeiro e do segundo setor e atuam a partir de sua experiência acadêmica e profissional de forma não-sistematizada e intuitiva dentro das organizações.

Uma análise dos desafios da gestão e dos resultados obtidos na pesquisa pode possibilitar uma síntese conclusiva da realidade revelada pelos gestores.

O primeiro desses desafios é a concepção de projeto de trabalho. A cidadania é um processo que pode ser construído, não podendo os gestores do Terceiro Setor ignorar normas de assistência capazes de produzir a inclusão social econômica e política. Seu papel é, fundamentalmente, desenvolver essas normas com os olhos voltados para a emancipação. Mas o que se percebe é a inexistência de um projeto que vise a promover a cidadania à luz da emancipação. Nota-se que esses gestores não possuem uma visão sistêmica do processo e que agem de maneira intuitiva.

Um segundo desafio, o do planejamento estratégico, mostra-se nulo. Verificou-se que a visão de futuro desses gestores é imediatista e que eles se prendem a ações do cotidiano e a uma visão de futuro que se limita, na maioria das vezes, na construção de sede própria. Não existe um foco no futuro que vise à posição que a organização pretende alcançar, nem congregação de forças as quais impulsionem esse movimento ou, ainda, uma preocupação

com metas a serem cumpridas objetivando o processo de enriquecimento da cultura e da identidade da organização.

Quanto à gestão da qualidade dos serviços — que seria um terceiro desafio — observa-se que os gestores entrevistados, embora se mostrem conscientes da necessidade de oferecer o melhor para os seus beneficiários, desconhecem a importância da qualidade de suas ações como fator capaz de potencializar a formação de parcerias e a captação de recursos para as suas organizações, assim como se mostram incapazes de associar dimensões mais técnicas e formais de qualidade às dimensões éticas, políticas e sociais próprias de seu objeto de trabalho.

Tratando-se de gestão de pessoas, o quarto desafio, é possível constatar a ausência de uma política adequada a essa área, estando ainda muito presente aquela visão simplista de benemerência, de voluntarismo tradicional e de carência de recursos. E mais, nota-se que esses gestores não estão preocupados em superar ou transformar essa visão, nem mesmo em preparar suas organizações para enfrentarem o processo de reorganização das relações de trabalho. Mesmo que alguns se mostrem conscientes de processos como motivação e treinamento, percebe-se que essa preocupação é ainda incipiente para a maioria deles.

O quinto desafio, o da formação de alianças e parcerias no Terceiro Setor de Itabira, quase não existe. Os gestores mostraram desconhecer a importância de unir suas entidades a fim de enfrentarem desafios comuns. Eles demonstram ser incapazes de perceber a ineficiência de suas organizações e, principalmente, revelam o desconhecimento dos mecanismos existentes para resolver os problemas da sociedade. Isto porque, as parcerias têm o poder de revitalizar o sistema social, flexibilizar as burocracias e propiciar a participação de novos segmentos sociais. Portanto, a possibilidade de encontrar formas adequadas de ação entre o poder público, a iniciativa privada e suas organizações fica comprometida, o que prejudica a renovação e a criatividade. Observa-se, no entanto, uma tímida busca de criar tais mecanismos, pois algumas das organizações pesquisadas têm já algumas parcerias permanentes, embora estas tenham sido firmadas com o fim de conseguirem o

financiamento de seus objetivos e não com o fim de se constituírem uma atuação solidária (em rede).

Quando se analisa a questão da ação em rede, que é o sexto desafio, a pesquisa revela que essas organizações tendem a ações isoladas. Ainda que os gestores afirmem estarem em sintonia com a comunidade, pode-se observar em suas declarações uma preocupação maior com o que acontece no âmbito interno das organizações que dirigem, revelando-se pouco permeáveis ao contato com a comunidade externa, demonstrando mesmo se esquecerem de que fazem parte dela. Eles acreditam que, ao fazerem parte de uma organização que visa a melhorar as condições de vida das pessoas, estão cumprindo com seus objetivos sociais e de caridade, mas falta-lhes o conhecimento de que o processo de construção da cidadania vai muito além da dimensão da simples ajuda ao próximo, para alcançar a dimensão de projeto, de trabalho voltado para um resultado específico que é a dimensão da experiência muito mais ampla do fortalecimento do tecido social.

Quando se trata da sustentabilidade, o sétimo desafio, a dificuldade desses gestores fica evidenciada. Isto porque, em sua maioria as organizações do Terceiro Setor de Itabira revelam pouca ou quase nenhuma capacidade de mobilizar recursos que assegurem a efetividade da sustentabilidade de seus objetivos. Suas declarações revelam que a maioria das organizações é dependente da Prefeitura e/ou da Companhia Vale do Rio Doce. Isto evidencia que elas não são capazes de gerar os recursos de que necessitam, o que dificulta a realização da transição de uma cultura de dependência para a cultura de sustentabilidade.

É, pois, possível afirmar que como esses gestores mostram dificuldade na articulação de alianças e parcerias geradoras de recursos, isso compromete também a eficácia na solução de problemas sociais que interessam a todos os parceiros. O problema se agrava quando se sabe que, nessa perspectiva, a comunicação da organização¹⁷ passa a ser fundamental com todos os parceiros potenciais, a fim de tornar visíveis as ações e os resultados gerados com a utilização dos recursos mobilizados. No entanto, não se pode afirmar que esses gestores

¹⁷Segundo Kunsch (2003), as organizações têm que se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e a sua sobrevivência. Caso contrário, entrará em processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social.

não busquem a sustentabilidade. O problema reside na forma incipiente e inadequada como o fazem.

Acredita-se que o trabalho abre perspectivas para novos estudos e pesquisas, para o aprofundamento das questões que envolvem as atividades do Terceiro Setor, para um conhecimento mais efetivo do mesmo, e que possa desencadear ações que contribuam para o crescimento e o desenvolvimento destas organizações.

Assim, os resultados deste trabalho poderão contribuir, de maneira essencial, para ações estratégicas incrementadas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, local onde o autor trabalha como gestor da Fundação e tem ainda como objetivo, integrar e integrar-se solidariamente ao Terceiro Setor de Itabira. A FUNCESI implantou em 2004 o Núcleo de Parcerias, Alianças Estratégicas e Mobilização de Recursos, cujo objetivo central é criar uma ponte concreta entre a academia e a comunidade, integrando ambos, formando uma sinergia capaz de construir um cenário cada vez mais propício para a promoção do bem-estar e da inclusão social. A partir dos dados apresentados pela pesquisa poderá ser elaborado um plano de desenvolvimento e sustentabilidade para as organizações do Terceiro Setor, podendo, inclusive, extrapolar os limites da cidade de Itabira, o qual contemple aspectos tais como a gestão, capacitação e treinamentos, formas de cooperação e ações em redes, captação de recursos, entre outros.

Espera-se que a sistematização das informações obtidas possa servir como instrumento de análise e motivação para aqueles que se dedicam a conhecer os problemas que envolvem estas organizações.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, A.J; GEWANDSZNAJDER,F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais**: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. São Paulo: Pioneira e Thompson Learning, 2002.

BARROS, A.J.S. & LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BITENCOURT,C.C. **Gestão de Competências Gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional .2001. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre,2001.

BRANDÃO, C. R. **O que é Educação**. 40 reimp. São Paulo: Brasiliense, 2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: [s.n.], 1999.

BRASIL Banco Nacional de Desenvolvimento Social. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social**. Relato Setorial nº. 3. Brasília, 2001.

BRUYNE, P. de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1991.

BRYMAN, I. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1989.

CAMPOS, V. Falconi. **Gerência da Qualidade Total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1990.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Desenvolvimento sustentável, mudança social e emprego**. Disponível em: www.planalto.gov.br/secom/colecao/desust3.htm, em 20 de junho de 2000.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1. 617p.

CAUDURO, F.; GRAMKOW, F.; CARVALHO, M. L. e RUAS, R. L. O processo de mudança e aprendizagem no call center de uma empresa de telecomunicações. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 26º, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências Sociais e Management: Reconciliando o Econômico e o Social**. São Paulo: Atlas, 2000. 100p.

CKAGNAZAROFF, I.B. Desafios da Gestão em Organizações do Terceiro Setor. In: PIMENTA, S.M.; CORREA, M.L. (org). **Gestão, Trabalho e Cidadania: novas articulações**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

COOPERS&LYBRAND. **Relatório consolidado etapa VII: projeto de reestruturação do setor elétrico brasileiro – RE-SEB (relatório principal)**. Brasília, v. II, dez.1997.

DE GEUS, A. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. Eles não são empregados, são pessoas. **Exame/Harvard Business**

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DURAND, T. **Forms of Incompetence**. Paper apresentado no 4th International Conference on Competence-Based Management, Oslo, Norway, June 18-20, 1998.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa de telecomunicações. In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ... Foz do Iguaçu: [s.n.]**, 1999.

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

FISCHER, R. M; MENDONÇA, L. R. Transforming civil society, citizenship and governance: The Third Sector in an era of global (dis)order. In: ISTR Fifth International Conference. **Anais...África do Sul**, 2002. p.7-10

FLEURY, A. ; FLEURY, M. Desenvolvendo competências em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais ...**, Florianópolis: [s.n.], 2000.

FLEURY, A. ; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo, Atlas, 2000a.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, A. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, Março- Abril, 1995, p. 57-63.

GONCALVES, C.A; REIS NETO, M.T; GONCALVES FILHO, C. **Administração Estratégica**: Múltiplos Enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2001.

GREEN, P. 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**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IANNI, O. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

IPEA. **Pesquisa ação social das empresas**. São Paulo: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-Ipea, 2002.

KANTER R. M.; KAO, J.; WIERSEMA, F. **Inovação: pensamento inovador da 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

KANTER, R. M. Para além do caubói e do corporocrata. In: STARKEY, K. (org) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LANDIM, L. ; LIGNEUI, Leticia. **ONGs: um perfil**. São Paulo: Abong/Iser, 1999.

LARANJEIRA, F. Terceiro Setor já é maior que o governo. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. A.7, 14 out. 1997.

LE BOTERF, G. **Compétence et Navigation Professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, G. **De la Compétence** – Essai sur un Attacteur Étrange. Les éditions D'Organizations. Paris, 1995. Quatrième Tirage.

LIBANIO, J.B. **Ideologia e Cidadania**. São Paulo : Editora Moderna, 1996.

LIMA, J. C. F. **A sociedade civil de Itabira na década de 90 e a democratização do poder local**: avanços e dificuldades. 2002. Dissertação (Mestrado) – Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2002.

LIMA, L. E. A. **Organização do trabalho no terceiro setor em Santana do Livramento**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

LUZ, T. R. **TELEMAR-MINAS: competências que marcam a diferença.** 2001. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

MELO NETO, F. P; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOURA, Francisco Graça de. **Relatório Conclusivo do 1º. Curso de Administrador de Programa Sociais de Massa.** Ministério de Habitação e Ação Social/SEHAC – Secretaria Especial de Habitação e Ação Comunitária/INEC – Instituto Nacional de Estudos Comunitários. Brasília, outubro de 1988.

NEDER, R. T. **Organizações não-governamentais na (re)construção da sociedade civil no Brasil:** (dinâmicas, sujeitos e vinculações entre público e privado nos anos 90). Série Relatórios de Pesquisa. São Paulo: EAESP/FGV, 1996.

NERI, A. (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** São Paulo: Papirus, 1999.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem.** São Paulo, Futura, 1997.

OLIVEIRA, A. C. **Terceiro Setor: uma agenda para reforma do marco legal.** Rio de Janeiro: Comunidade Solidária, 1997.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e Entidades de Interesse Social: Aspectos jurídicos, administrativos e tributários.** Brasília : Brasília Jurídica, 1999.

PARRY, S. B. The quest for competence. **Training.** [s.l.] n.3, p.48-56, jul.1996.

PASTORE, J. **O Desemprego Tem Cura?** São Paulo: Makron Books, 1998.

PAZ SERVIÇO SOCIAL & SOCIEDADE – **Revista Quadrimestral de Serviço Social**. Lisboa, v.18, n.54, jul. 1997.

PIMENTA, Solange Maria (org.). **Recursos Humanos: Uma visão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG. 1999. 199p.

PRAHALAD, C. K. and Hamel, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review. May/June,1990. 68(3), 79-93.

PRAHALAD,C.K. **Em busca do novo**. HSM Management, p.6-12, Mar-Abril, 1998.

PUTNAM, R. **Making Democracy Work** : Civic Traditions in Modern Italy. Princeton : Princeton University Press, 1993.

RAFAEL, E. J. **Fundações e direito**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997.

RAMOS, Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro: Esboço de uma Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas. 1983. 366p.

RESENDE, E..**Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro, Qualitymark/ABRH Nacional, 1999.

RIBEIRO, L. M. M. ; GUIMARÃES, T. A. Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes. In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu: [s.n.], 1999.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, J. Identidade e natureza do terceiro setor. In IOSCHPE, E. B. (Org.) **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

RUAS, R. L. **O Desenvolvimento de competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2000. (mimeogr.)

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA JR., MOACIR de M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. **The emerging nonprofit sector: an overview**. New York: Manchester University Press, 1996.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise das organizações mineiras sob a ótica dos profissionais da área de administração**. 2002. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SILVA, M.G.S. **A Terceira Itabira: os espaços político, econômico, socioespacial e a questão ambiental**. São Paulo: Hucitec, 2004.

SOUZA, C. As competências essenciais. **Treinamento e Desenvolvimento**, [s.l.],v.8, n.88, abr. 2000.

STREIT, C.S. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais Associadas à Inovação na Gestão: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

TACHIZAWA, T. **Organizações não-governamentais e o Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

TEODÓSIO, A.S.S. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, M. et al (orgs.) **Políticas Públicas de Apoio Sociofamiliar** – curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001, p.85-124.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUSHMAN, M., NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. (org). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VILELA, Angélica. ONGs empregam 39,5 milhões de pessoas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 03 de out. 2002. *Gazeta Mercantil*.

WEBER, Max. **Metodologia das Ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.

WOOD, JR.T. ABC da terceira via. **Carta Capital**. Rio de Janeiro, p.68, 12 maio 1999.

YIN , R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. *Objectif compétence*. Paris : Liaisons, 1999.

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

ANEXOS

ANEXO 1**LEVANTAMENTO INICIAL DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

ORD.	NOME	CARGO	FONE/FAX
1.	(A.A) Coordenadora	Zélia Roque Arruda	3834 2671
2.	A A B Santo Antônio	Rogério Fernando Tárzia	
3.	A A Bairro Novo Amazonas	José Evenilton Conceição	
4.	A A da Comunid. Rural do Rio Tanque	Sebastião Alcides da Cruz	
5.	A A da Comunid. Rural Duas Pontes	Maria José Rosa	
6.	A Benef. Evangélica Verbo Vivo	Silvia Drummond Marques	3831 3551
7.	A C das Regiões Pedros, Tiririca e Fundão	Benedito de Souza	3834 6496
8.	A C de Serra dos Linhares		
9.	A C. do Distrito de Senhora do Carmo	Margarida Coelho Andrade	3837 1055
10.	A da Região da Mata Grande	Rua Principal, s/n	
11.	A da Região do Bongue	Raimundo Darci da Silva	
12.	A de Barraq. e Vend. Amb. de Itabira	Mário de Lourdes Macedo	3831 1933
13.	A M do Bairro Esplanada Estação		
14.	A Pais Amigos B. P. Jard.Gabiroba	Elias Aureliano Silva	3834 5075
15.	A Rural do Morro do Chapéu		
16.	A. A. B. Abóboras	Ana Pessoa Silva	3835 4688
17.	A. A. B. Água Fresca	Antônio Soares	3834 2253
18.	A. A. B. Alto Pereira e Adjacências	Antônio Carlos dos Santos	3835 1092
19.	A. A. B. Alvorada e Panorama	Marilda Felipe Barcelos Ávila	3834 2762
20.	A. A. B. Amazonas	Airton Rodrigues Oliveira	3834 1406
21.	A. A. B. Barreiro	Maria Rita de Oliveira Ferreira	3834 0333
22.	A. A. B. Bela Vista	Maria Aparecida Coelho de Souza	3834 3215
23.	A. A. B. Bethânia	Paulo Alexandre Silva	3834 4150
24.	A. A. B. Boa Esperança	Ivan Fernandes Prado	3839 9030
25.	A. A. B. Chacrinha e Alto Boa Vista	Jesus Alexandre Teixeira	3831 6512
26.	A. A. B. Chapada	João Miguel Macieira	3839 9078
27.	A. A. B. Clóvis Alvim e Madre Maria de Jesus	José Dias Pinto	

28.	A. A. B. Colina da Praia	José de Araújo Pinto	3831 6543
29.	A. A. B. Conceição de Baixo	Vandeir Alexandre Barbosa	3835 1575
30.	A. A. B. Cônego Guilhermino	Hamilton Sena Alvarenga	3834-2057
31.	A. A. B. Eldorado	Francelino Morais de Oliveira	3835 3742
32.	A. A. B. Fênix	Rui Barbosa Silva	3835 5046
33.	A. A. B. Hamilton	José Antônio de Souza	3834 3689
34.	A. A. B. Jardim da Gabiroba	Evilásio Waichert	3834 2417
35.	A. A. B. João XXIII	José Bonifácio Carlos	
36.	A. A. B. Juca Batista/Condomínio	Shirley Mª D. Magalhães Drummond	3834 6465
37.	A. A. B. Machado	Rosimeire Geralda F. Machado	3834 1319
38.	A. A. B. N. Srª das Oliveiras	Jovelino Oliveira Gomes	3831 5388
39.	A. A. B. Nova Vista		3835 3137
40.	A. A. B. Pedreira do Instituto	Ataíde Martins Marcelino	3839 7306
41.	A. A. B. Penha	Sebastião Camargo Rodrigues	3834 7182
42.	A. A. B. Praia	Rogéria Aparecida Cruz do Carmo	3834 7026
43.	A. A. B. Quatorze de Fevereiro	Eva das Graças Vital Silva	
44.	A. A. B. Ribeira de Baixo	João André Gregório	3835 1383
45.	A. A. B. Ribeira de Cima	Maria Aparecida de Sena Santos	3839 7178
46.	A. A. B. Santa Marta	Eduardo dos Santos	3835 3304
47.	A. A. B. Santa Ruth	Maria das Graças Santos Souza	3834 3516
48.	A. A. B. Santa Tereza	Sebastião Farias Souza	3834 0317
49.	A. A. B. São Francisco de Assis	José Primo Moreira	3834 7392
50.	A. A. Bairros Unidos da Vila Piedade	Carlos Augusto de Moraes	3831 4881
51.	A. A. Hospital Carlos Chagas	Kalede Souza Silva	3831 7000
52.	A. A. Vila Santa Rosa	Maria de Freitas Ferreira	3831 1385
53.	A. A. Vila São Joaquim	Milton da Cruz Lopes	3831 6066
54.	A. A. Zona Rural Candidópolis	Geralda Aparecida S. Almeida	
55.	A. Aposentados e Viúvas do Município de Itabira	José Caetano Santos	3831 1942
56.	A. Atlético Ferroviária	Eduardo de Oliveira	3835 1857
57.	A. Brasileira Odontologia Reg. Itabira	Kely Cristina Lage Gomes	3834 4691
58.	A. C. A. B. Juca Rosa	Mônica Aparecida Reis Silva	38348846 99628135
59.	A. C. A. Centrão	Antônio Germano Macedo	3831 4878
60.	A. C. B. Barro Branco	Rosimeire dos Anjos Barcelos	
61.	A. C. B. Campestre	Geraldo Venâncio Frias	3834 4643

62.	A. C. B. Fátima	Raimundo Raimés Pereira	3831 6344
63.	A. C. B. São Marcos	Angela Maria Silva	3834 2618
64.	A. C. B. São Pedro	Gemário Lopes Magalhães	3831 6250
65.	A. C. C. Rural do Salgado	Sebastião Marciano Barbosa	
66.	A. C. Cach. Ribeirão S. José Cima e Coelho	Aparecida M. Florentino Rodrigues	
67.	A. C. Centro Sul		
68.	A. C. Deficientes Visuais de Itabira - ADEVI	José Eustáquio Braga Duarte	3831 1274
69.	A. C. Engenho Laboriaux	Milton da Silva Mendes	9999 6460
70.	A. C. Madureira	Odilon Afonso Caetano	3834 7413
71.	A. C. Morro Santo Antônio	Rosimary Álvares de Souza	9963 8198
72.	A. C. Rural de Bateias e Região	José dos Santos Batista	9963 8023
73.	A. C. São Cristóvão	Geralda Alves de Sena	9918. 1643
74.	A. C. Vila Paciência	Nilton César Zacarias	9118 4767
75.	A. Centro Profissional e Ação Shalon	Isabel Duarte Magalhães	3831 4602
76.	A. Clube Palmeirinhas	José Pedro Ribeiro	3831 6057
77.	A. Congadas de Itabira	Antônio Geraldo Soares	
78.	A. Contabilistas de Itabira	Sebastião Carlos Campos	
79.	A. Cultural N'golo de Capoeira de Itabira	Geraldo Ferreira Filho	3831 7809
80.	A. Cultural Novo Mundo	Miguel Martins dos Anjos	3834 4273
81.	A. Desempregados de Itabira e Região	Silvio Alencar	
82.	A. dos Criadores Pássaros de Itabira - ACPI	Roberto Hilário Vitor	3834 1172
83.	A. Feirantes Livres e Prod. R. Itabira	Manoel Geraldo Rocha	3834 5470
84.	A. Grupo de Trabalho São José do Turvo	Agripina Tereza Figueiredo	3834 3628
85.	A. Habitacional de Itabira	Vicente Gonçalves Fernandes	
86.	A. Habitacional de Moradia Popular	João Timóteo de Oliveira - ITAURB	
87.	A. Itabirana de Atletismo	Francislene Silva	3831 7452
88.	A. Itabirana dos Artistas e Artesãos	Margareth Campos	3831 7534
89.	A. Luz e Vida	Ricardo Eduardo Duarte	3831 5221
90.	A. Luz e Vida	Ricardo Eduardo Duarte	3831 5221
91.	A. Médica de Itabira	José Paulo Bittencurt Filho	3831 2680
92.	A. Mista Açogueiros e Prod. Itabira - AMAPRI	Eustáquio Bretas Moreira	3831 3774
93.	A. Municipal e Assistencial Itabirana - AMAI	Flávio Márcio de Souza Nascimento	3834 0897
94.	A. Municipal e Assistencial Itabirana - AMAI	Flávio Márcio de Souza Nascimento	3834 0897
95.	A. Obras Sociais Famílias Unidas Major Lage	Ovídeo Suter dos Santos	3834 5214

96.	A. Ocupacional e Assist. Def. Itabira - AOADI -	Mônica Maria de Souza Ferreira	3834 6098
97.	A. Ocupacional e Assist. Def. Itabira - AOADI -	Mônica Maria de Souza Ferreira	3834 6098
98.	A. Pais e Amigos dos Excepcionais APAE	Emília Tércia Santos Figueiredo	3834 2105
99.	A. Pais e Amigos dos Excepcionais APAE	Emília Tércia Santos Figueiredo	3834 2105
100.	A. Posto Agrop, Baix Gran e Capão de Cima	José Sérgio dos Santos	9963 8636
101.	A. Profissionais Domésticas de Itabira	Nair Monteiro Vieira	
102.	A. Profissionais Farmacêuticos	Waldemar Bicalho Campos	3831 7394
103.	A. Proteção à Infância Nosso Lar - API	Delcídio Comunian	3834 2049
104.	A. Proteção à Infância Nosso Lar - API	Delcídio Comunian	3834 2049
105.	A. Proteção aos Músicos de Itabira - AMITA	José Marçal da Fonseca Filho	3835 2030
106.	A. Psicólogos de Itabira	Myriam Paiva Martins da Costa	3831 1597
107.	A. Recreativa dos Ferroviários CVRD	Carlos Braz Figueiredo	3831 2201
108.	A. Servidores do DER/Itabira - ASDERITA	Valdemar Ferreira Filho	
109.	A. Técnicos Industriais da Vale - ATIVA	Antônio Vander Alves	3834 1555
110.	Adonis Caio de Oliveira	Câmara Municipal	
111.	AlertAids Livre	Vicente Ramos de Souza	3835 4191
112.	Alexandre de Faria Martins da Costa	Câmara Municipal	
113.	Alferes Esporte Clube	Marco Antônio de Andrade	3834 6758
114.	AMAPARÁ – Associação dos Moradores e Amigos do Pará	Renato Quintão Guerra	
115.	AMAS-Associação Metodista de Assistência Social	Izaías Navarro	3831 5564
116.	AME - Aliança Municipal Espírita de Itabira	Alzira Guedes	3831 3238
117.	Ângela Lúcia Torres Alves Guerra	Secretária Municipal de Ação Social	3839 2216
118.	APMII - A Proteção à Maternidade de Itabira	Stela Rosa	
119.	APMII - A Proteção à Maternidade de Itabira	Airton Rodrigues de Oliveira	
120.	APOSVALE - AEAVALÉ	Antônio Nestor Victor	3834 3030
121.	ARSPREV - A. Reg. Apos. Pens. Sist. Púb.	Carlos Alves Madeira	3839 2170
122.	ASIPA- Assoc.Itabirana Prevenção à AIDS	Benedito Perpétuo dos Santos	383168855
123.	Assessor Especial	Emerson de Alvarenga Barbosa	3839 2941
124.	Assessor Especial	Iara Lage Linhares	3839 2117
125.	Assessor Especial	José Leopoldo de Melo Castro	3839 2278
126.	Assessor Especial	Reinaldo Linhares Gonçalves	3839 2337
127.	Assessor Especial	Tereza Martins Coelho	3839 2141
128.	Associação Comunitária " Nova Vida"	Oribes José Miguel	GARV
129.	Associação Comunitária " Nova Vida"	Oribes José Miguel	GARV

130.	Associação Comunitária Sta. Luzia do B. Valença	Domingos de Sena Fernandes	3834 2542
131.	Associação de Amigos do Vista Alegre	José Menezes da Silva	3834 3030
132.	Associação do Centro Prof. Quadrangular	Manoel Messias de Oliveira	
133.	Associação dos Amigos do Bairro Camarinha	Betino Benício Pena	
134.	Associação Feminina União e Paz	Solange Alves Nacyf Marçal	3834 4240
135.	Associação Feminina União e Paz	Solange Alves Nacyf Marçal	3834 4240
136.	Banda Coimbra Universidade do Samba	José Paulo Ribeiro	3834 1875
137.	Banda de Caboclos Nª Srª Aparecida	José João da Costa	
138.	Banda Gospel Universal-IURD	Célio Ferreira	3831 0210
139.	Banda Marcial Aguida Diniz Pacheco	Antônio Carlos Loureiro	3831 4690
140.	Bispo Emérito de Itabira	Dom Mário Teixeira Gurgel	
141.	Boa Esperança Futebol Clube	Luzardo Drumond Filho	3831 7868
142.	Braz Dias de Andrade	Câmara Municipal	
143.	C.V.V- Centro de Valorização da Vida	Sandra Piedade M.Torres	3831 4111
144.	Caixa Escolar Rosemary Couto	Rosemary Moreira Couto e Coura	
145.	Câmara dos Dirigentes Lojistas de Itabira	Dalma Helena Barcelos	3831 6020
146.	Câmara Municipal	Creonice de Freitas Guedes	
147.	Câmara Municipal	Geraldo de Paulo Andrade	
148.	Câmara Municipal	Geraldo Magela Pena Torres	
149.	Câmara Municipal	Gilberto Antônio Magalhães	
150.	Câmara Municipal	José Aparecido Guerra	
151.	Câmara Municipal	José Cupertino Gomes	
152.	Câmara Municipal	Laudicéia Silva de Oliveira Freitas	
153.	Câmara Municipal	Luiz Cipriano Fernandes	
154.	Câmara Municipal	Manoel Messias de Oliveira	
155.	Câmara Municipal	Maria José Pandolfi	
156.	Câmara Municipal	Moisés Damião de Souza	
157.	Câmara Municipal	Roberto Ferreira Chaves	
158.	Câmara Municipal	Ronildo Andrade de Souza	
159.	Câmara Municipal	Vandercy Sérgio de Menezes	
160.	Câmara Municipal	Wanessa Porto Silva	
161.	Campestre Futebol Clube	Antônio Lage da Silva	9962 8928
162.	Cáritas Diocesana	Dom Lélis Lara	3831 3614
163.	Carlos Henrique da Silva	Câmara Municipal	

164.	Carlos Henrique Silveira Souza	Diretor-Presidente da ITAURB	
165.	Celso Matosinho da Silva	Assessor Especial	3839 2941
166.	CEMI		3834 2634
167.	Centro de Atenção Psicossocial - CAPS	Miriam Martins da Costa Paiva	3839 2192
168.	Centro Espírita Bezerra de Menezes		
169.	Centro Espírita Terreiro Pai Jacó do Oriente	Durcelina Camilo Gomes	3831 1129
170.	Centro Esportivo Brazuca Ltda	Marcos Procópio	3834 6444
171.	Centro Municipal de Apoio Educacional	Maria das Graças Martins A. Castro	3834 2771
172.	Centro Social Urbano	Ederson Amarildo da Silva	3831 1391
173.	Cléber Camargo Rodrigues	Superintendente da FCCDA	
174.	Clube Atlético Itabirano - CAI	Roberto Ferreira de Alvarenga	3831 3414
175.	Clube de Artesão Clarice dos Reis Barbosa	Solange de Alvarenga Lage	
176.	Clube de Jovens 3ª Geração	Antônio da Silva Pereira	3834 2027
177.	Clube de Mães Amizade	Maria Piedade Sena Rossi	3834 4619
178.	Clube de Mães Bairro São Pedro	Tereza Lage Silva	3834 3364
179.	Clube de Mães Boa Esperança - B. Fátima	Maria José Silva Duarte	3831 4353
180.	Clube de Mães da Comunidade Santa Tereza	Zélia Roque Arruda	3834 2671
181.	Clube de Mães Dinâmico Social	Maria Piedade Madeira	3831 8933
182.	Clube de Mães Divino Espírito Santo	Geralda Martinha G. Nunes	3831 4142
183.	Clube de Mães do Bairro João XXIII	Vera Lúcia Torres de Almeida	
184.	Clube de Mães do Salgado	Marlene	9963 6979
185.	Clube de Mães Estrela de Luz	Iraízes Fróes Otoni	3835 3654
186.	Clube de Mães Famílias Unidas Major Lage	Raimunda Silva Dias	3831 6646
187.	Clube de Mães Georgina	Antônia Severa de Oliveira	
188.	Clube de Mães Manoel Fernandes	Maria Joana Gomes	3834 1514
189.	Clube de Mães Maria de Nazaré	Sônia Oliver Onofre	3831 6512
190.	Clube de Mães Marra	Ruth Madeira de Almeida	3835 3625
191.	Clube de Mães N.Sra Aparecida	Maria Aparecida Fonseca Santos	3834 1099
192.	Clube de Mães N.Sra.da Conceição	Maria do Péripetuo Socorro S. Pena	3833 9157
193.	Clube de Mães Nossa Senhora Aparecida I	Raimunda de Souza Silva	3834 4228
194.	Clube de Mães Nossa Senhora Aparecida II	Nadir Leandro Gomes	3839 9021
195.	Clube de Mães Nossa Senhora da Piedade	Isabel Costa Souza	3834 4262
196.	Clube de Mães Nossa Senhora das Dores	Margarida das Mercês Silva	3834 0104
197.	Clube de Mães Nossa Senhora de Fátima	Lúcia de Oliveira Barcelos	3834 6232

198.	Clube de Mães Nossa Senhora de Fátima	Terezinha de Jesus Assis Souza	9645 2472
199.	Clube de Mães Ocarlinda	Lucia Otoni	3834 9848
200.	Clube de Mães Sagrada Família	Elizabeth Gonçalves Moreira	3831 1063
201.	Clube de Mães Sagrado Coração de Jesus	Iris Mamare de Araújo Gualberto	3834 5443
202.	Clube de Mães Santa Rita de Cássia	Luiza do Carmo Barcelos Waichert	3834 2417
203.	Clube de Mães Santa Rosa	Maria Terezinha Silva	3831 2972
204.	Clube de Mães Santa Ruth	Geralda Figueiredo Soares	3834 6390
205.	Clube de Mães Sant'Ana	Margarida Fátima Assis Alves	3834 8862
206.	Clube de Mães São Marcos	Terezinha Meireles Silva	3834 3455
207.	Clube de Mães Vila Piedade	Ana de Azeredo Gomes	3831 5376
208.	Clube de Mães Vila Unidas	Maria Mendes de Oliveira	3831 3972
209.	Clube do Cavalo de Itabira	Nélio de Alvarenga Fonseca	99626116
210.	CMDDCA	Greice Ferreira Santos Silva (T)	
211.	CMDDCA	Wilma Terezinha de Lellis (S)	
212.	CMDDCA/ACITA – Associação Comercial	Claudionor Couto Pinheiro (T)	
213.	CMDDCA/ACITA – Associação Comercial	Letícia Alves Ferreira Salles (S)	
214.	CMDDCA/Creches	Marinete Silva Gomes (T)	
215.	CMDDCA/Ent. Assist. e Movimentos Comunitários	Maria Efigênia Costa Gorino (T)	
216.	CMDDCA/Ent. Assist. E Movimentos Comunitários	José Romão de Andrade (S)	
217.	CMDDCA/Movimentos Comunitários de Jovens	João Ferreira dos Santos (T)	
218.	CMDDCA/Movimentos Religiosos	Dario de Oliveira Pires (T)	
219.	CMDDCA/Movimentos Religiosos	Nilza Antônia dos Santos (S)	
220.	CMDDCA/Procuradoria Jurídica	Antônio Rogério Pereira de Oliveira (S)	
221.	CMDDCA/Secretaria Municipal da Fazenda	Sandra M. Rodrigues Duarte (T)	
222.	CMDDCA/Secretaria Municipal de Educação	Maria das Graças Martins A. Castro (T)	
223.	Comarcel - Coop. Motoristas	José Eustáquio Lage	3836 1174
224.	COMBEM - Ciame	Margarida Silva Costa	3839 2159
225.	COMBEM - Ciame	Margarida Silva Costa	3839 2159
226.	Comdec - Comissão Municipal de Defesa Civil	Márcia Aparecida Ferreira Fernandes	3839 2147
227.	Comissão Justiça e Paz	Padre Daniel Orpila	3834 2622
228.	Companhia Itabirana de Teatro	Gilberto Peluchi	3834 3568
229.	Compromaco - Coop. M. Pop. P. C. Mat.	Délcio das Graças	3835 1174
230.	Comunidade Evangélica Jesus Te Ama	Pastor Geraldo Guimarães	3834 7814
231.	Conferência de Santa Rita	Pedro das Graças Miguel	3835 1247

232.	Conferência Nª Srª das Graças	Adelaine Silva Mascarenhas	3831 5432
233.	Conferência Nª Srª de Fátima	Maria Soares Silva	3831 3051
234.	Conferência Nª Srª de Lourdes	Maria das Dores A. Araújo	
235.	Conferência Nossa Senhora da Penha	Joaquim Apolonio	
236.	Conferência Nossa Senhora da Saúde	Maria Auxiliadora Andrade	
237.	Conferência Nossa Srª da Guia	Antônio Eremita de Sá	3834-9590
238.	Conferência Sagrado Coração de Jesus	Sebastião Cipriano Félix	
239.	Conferência Santa Bárbara	Izaías Gonçalves da Silva	38349101
240.	Conferência Santa Luiza de Marilac	Antônio Vieira Almeida	
241.	Conferência Santa Luzia	Jussara Eufrazio Lopes Daniel	3834 4222
242.	Conferência Santa Ruth	José Pereira Alves	3835 5059
243.	Conferência Santa Tereza D'Avila	Paulo Antônio Vieira	
244.	Conferência Santo Agostinho	Geraldo Francisco Vieira	
245.	Conferência Santo Antônio	Marlene Vieira	3834 8801
246.	Conferência São Benedito	Silvania C. Oliveira de Paula	3834 0325
247.	Conferência São Bento	José Sebastião Justino	
248.	Conferência São Cristóvão	Raimundo Nascimento	
249.	Conferência São Domingos Sávio	Hedmara Flávia Tomaz	3834 8395
250.	Conferência São Francisco de Assis	Waldeir Mendes Alves	3831 6246
251.	Conferência São Geraldo Magela	Maria Azevedo Muzzi	3834 5209
252.	Conferência São Lázaro	Maria José Fonseca Silva	
253.	Conferência São Lucas	Wander Lúcio Faustino	3831-1931
254.	Conferência São Mateus	Wilson	
255.	Conferência São Miguel Arcanjo	José Alves de Almeida	
256.	Conferência São Paulo Apóstolo	Sebastião Vitorino Almeida	38397318
257.	Conferência São Pedro Apóstolo	José Procópio Alvarenga	3831 4942
258.	Conferência São Sebastião	Helena	
259.	Conferência São Tarcísio	Elcy Silvio dos Santos	3834 3937
260.	Congregação Cristã do Brasil	Dimas Eustáquio de Oliveira	3834 5284
261.	Congregação Religiosas M. Nª Srª das Dores	Irmã Ivone das Dores Drummond	3834.5555
262.	Conjunto Habitacional Popular de Itabira Ltda	Raimundo Geraldo Gonçalves	3831 4519
263.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Antônio Rogério P. de Oliveira	
264.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Cristian Marcos Siqueira	
265.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Cristiane Ap. G. Meireles	

266.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Deniz Eufrásio Lopes	
267.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Elizete Nogueira Lopes	
268.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Fernanda Bretas Cabral	
269.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	José Romão Andrade	
270.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Mª da Conceição A. de Oliveira	
271.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Mª Magdala Machado Lopes	
272.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Maria Taveira Meireles	
273.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Milton da Cruz	
274.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Nicomedes Alves	
275.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Niltânia Martins da C. Carvalho	
276.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Noemi	
277.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Ricardo Torres Sampaio	
278.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Silvania Pereira Batista	
279.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	Sônia Geralda Carvalho	
280.	Conselheiro Municipal de Assistência Social	José Antônio Araújo	
281.	Conselho Municipal Criança e Adolescente	Vânia Lúcia Guerra Lage	3839 2166
282.	Conselho Municipal de Assistência Social		38392166
283.	Conselho Municipal de Educação	Maria Alice Oliveira Lage	3839 2270
284.	Conselho Municipal de Saúde	Tânia Camilo Oliveira	3839 2279
285.	Conselho Municipal do Bem-Estar Social		
286.	Conselho Paroquial Comunitário	Raimundo Marinho Rosa	3834 5259
287.	Conselho Part. Antônio Frederico Ozanan	Geraldo Nicolau Costa	3831 2257
288.	Conselho Particular Jesus O Bom Pastor	Wilson Sotero Mendes	38318441
289.	Conselho Particular São Francisco de Assis	José Sebastião Justino	3834 4706
290.	Conselho Particular São Jerônimo	Geraldo Francisco Vieira	38318838
291.	Conselho Particular São José Operário	Joel Barcelos Gonçalves	38313217
292.	Conselho Particular São Judas Tadeu	Paulo Antônio Vieira	38346166
293.	Conselho Pastoral Comunitário	Maria Conceição Leite Andrade	3834 5927
294.	Conselho Tutelar	Ana Maria de Magalhães Dias Indington	
295.	Conselho Tutelar	Arlete Aparecida Dias Duarte	
296.	Conselho Tutelar	Daniel Alves Pereira	
297.	Conselho Tutelar	Elizabeth Augusta Madeira	
298.	Conselho Tutelar	Indalécia Maria de Freitas	
299.	Conselho Tutelar	Maria da Luz Aparecida da Silva	

300.	Conselho Tutelar	Rosan Onófri	
301.	Conselho Tutelar	Rosângela Aparecida Coelho Dias	
302.	Conselho Tutelar	Sebastião de Souza Dutra	
303.	Conselho Tutelar	Suzana Tôrres Pires	
304.	Coop. Econ. Créd. Mútuo Serv. Munic.Itabira	Paulo Alexandre Silva	3839 2154
305.	Cooperativa de Consumo Serv. do DER/MG	Elizabeth	3834 6177
306.	Cooperita - Cooperativa Motoristas	José Fernandes Meireles	3831 4800
307.	Coopervale	Geraldo de Paula	3831 4552
308.	Coopervest - Cooperativa Vestuário de Itabira	Ivone Gonçalves de Carvalho	9962 5093
309.	Coordenação das Pastorais da Criança	Nilza Antônia dos Santos	3834 7843
310.	Coordenação dos Clubes de Mães	Aparecida	3834 2352
311.	Copremi - Coop. de Mineração de Itabira	Evely Assunção Silva	3831 3249
312.	Corporação Musical Santa Cecília	José Gerson Querubino	3831 4690
313.	CREA - Cons. Reg. de Eng./Arqui/Agron MG	Edson dos Anjos Filho	3831 7249
314.	Creche Antônio Pascoal Mendes	Evilásio Waichert	3834 1313
315.	Creche Antônio Pascoal Mendes	Evilásio Waichert	3834 1313
316.	Creche Comunitária Bom Pastor	Célia Maria Ferreira Costa	3831 2179
317.	Creche Comunitária Bom Pastor	Célia Maria Ferreira Costa	3831 2179
318.	Creche Irmã Maria Clara	Nice Silva Lage	3831 7674
319.	Creche Irmã Maria Clara	Nice Silva Lage	3831 7674
320.	Credita - Coop. Crédito Rural de Itabira	Fabício Martins da Costa	3831 5515
321.	Credivale - Coop. Créd. Mútuo Colab. CVRD	Marco Antônio de Freitas	3834 6000
322.	Cruz Vermelha Brasileira	Maria Leonília da Silva Castro	3831 7342
323.	CTPI - Coop.Trab. Produção Industrial	Geraldo Magela Oliveira Costa	3831 7657
324.	Cultura Racional III Milênio	Wilson Januário Ventura	3834 5985
325.	Diretor-Presidente do SAAE	Marcos Antônio Domingues	
326.	Eldorado Esporte Clube	Luiz Cipriano Fernandes	3831 2456
327.	Escola Estadual Fazenda da Bethânia	Ruth	3831 6729
328.	Escola Municipal Pedreira do Instituto	Tuquinha	3831 6729
329.	Escolinha de Futsal Masculino e Feminino	Joaquim Ventura	3831 6512
330.	Esporte Clube Bela Vista	Jorge	9118 9588
331.	Fernando Antônio Silva	Assessor de Comunicação Social	3839 2125
332.	FIEMG - SESI - ACITA	Sérgio do Amaral	3834 1500
333.	Francisco de Assis Nunes Campos	Chefe de Gabinete	3839 2120

334.	Futebol Feminino Agua Fresca	Jullyanna Rodrigues de Matos	3834 3852
335.	Futsal - Esporte e Lazer	Gilmar Alves de Paula	3834 2895
336.	Gabiroba Esporte Clube	Sebastião Adriano Neto	3834 7783
337.	GACC - Grupo de Apoio às Crianças Carentes	Wanderson Andrade de Oliveira	3834 4144
338.	Grêmio Esporte Clube	Abílio Evangelista Couto	3831 4833
339.	Grupo de Trabalho Campestre	Lourival Ferreira Mariano	3834 5676
340.	Grupo Atra Samba	Fabiano Henrique dos Reis	
341.	Grupo Científico Ramatis	Angélica Martins da Costa	3834 1509
342.	Grupo de Apoio Restaurando Vidas	Ricardo Valentino Alencar	3834 6374
343.	Grupo de Apoio Restaurando Vidas	Ricardo Valentino Alencar	3834 6374
344.	Grupo de Escoteiros Padre Olímpio	Luzia	3831 0910
345.	Grupo de Fraternidade Esp. Manoel Soares	José Eduardo Serra	
346.	Grupo de Jovens	Ricardo Albano Macedo	3834 1102
347.	Grupo de Marujos Nossa Senhora Aparecida	José Arruda (Jaimin)	
348.	Grupo de Oração Divina Providência	Lea Fonseca Rodrigues Andrade	3834.1014
349.	Grupo de Oração Jesus Te Ama	Margareth Auxiliadora Silva	3834 3243
350.	Grupo de Oração Nª Srª de Fátima	João Cláudio Batista	3831.7971
351.	Grupo de Oração Nos Abriu Um Caminho	Maria de Jesus Iris Procópio	3834.7799
352.	Grupo de Oração Rainha da Paz	Aguida Adélia Ferreira Oliver	3834.4005
353.	Grupo de Oração Sagrado Coração de Jesus	Maria Adir Leite Curcio	3834.5469
354.	Grupo de Oração Santa Bárbara	Sebastião Antão de Souza	3834 3423
355.	Grupo de Oração Santo Antônio	Adilson José Rodrigues	3834.2417
356.	Grupo de Oração Terço da Libertação	Divina Gomes Barbosa	9664 8804
357.	Grupo de Seresta Luar de Prata	João Batista Ribeiro	
358.	Grupo Espírita Caridade Francisco de Assis	Enedir dos Santos Loiola Silva	3831 8154
359.	Grupo Espírita Irmão Elias	José Gastão Rosa	3834 0280
360.	Grupo Folclórico Pastoril	José da Conceição dos Santos	3834 7709
361.	Grupo Fraternidade Espírita Jesus Gonçalves		
362.	Grupo Musical Itabira em Serenata	Expedito Honório da Silva	3831 5123
363.	Grupo Nova Esperança	Centro Comunitário	
364.	Grupo Novo Horizonte		
365.	Grupo Pele Morena	Fernando Luiz dos Reis	
366.	Grupo Renascer		
367.	Grupo Um Novo Caminho das Oliveiras		

368.	Grupo União		
369.	Grupo União das Raças	Samuel Alcides Orlando Santos	3834 1124
370.	Grupo Vida Nova	Jacinto	3834 2671
371.	Grupo Viver Feliz		
372.	Guarda de Marujos N.S. Rosário	José Serafim Pacheco	
373.	Guarda de Marujos Nossa Sra Aparecida	José Pedro da Silva	
374.	Guarda de Marujos Nossa Sra. Rosário	Mauro Raimundo Figueiredo	3834 7042
375.	Guarda de Marujos São Benedito	José Luís dos Reis	
376.	Igreja Adventista do 7º Dia	Emmanuel	
377.	Igreja Adventista do 7º Dia	João Nogueira - Maria da Penha Lucas	3831 2921
378.	Igreja Assembléia de Deus	Luiz Henrique da Silva	3831 1130
379.	Igreja Assembléia de Deus	Mauro Marcos Marques	3834 6461
380.	Igreja Batista	Missionário Sérgio Marconi	
381.	Igreja Batista Central de Itabira	Flávio Márcio de Souza Nascimento	3831 4155
382.	Igreja Batista Renovada	Lúcia Medina de Faria	9688 7725
383.	Igreja Católica do Engenho	Maria das Graças Santos	
384.	Igreja Congregação Cristã do Brasil	Nery	
385.	Igreja Deus é Amor	Expedito Pedro Ferreira	96017014
386.	Igreja do Evangelho Quadrangular	Creuza Paula de Santa Cruz Oliveira	3834 6492
387.	Igreja do Evangelho Quadrangular	Jair José de Lima	3831 6751
388.	Igreja do Evangelho Quadrangular	Pastor Manoel Messias de Oliveira	3831 4602
389.	Igreja do Evangelho Quadrangular	Pastor Vailde Oliveira	3834 6492
390.	Igreja Evangélica Assembléia de Deus	Pastor Venceslau	
391.	Igreja Evangélica Tabernáculo de Jesus	Jercy Ferreira	3831 5395
392.	Igreja Matriz Santo Antônio	Padre Daniel Justino	3834 2939
393.	Igreja Metodista	Ewander	3831 3886
394.	Igreja N.Senhora Conceição Aparecida	Padre Ernesto	3834 2551
395.	Igreja Pentecostal Caminhando pela Fé	Edionizia Souza Assunção	38353817
396.	Igreja Pentecostal Deus é Amor	Antônio Barbosa	
397.	Igreja Pentecostal Deus é Amor	Gilson Cornélio Alves	3834 4530
398.	Igreja Pentecostal Nova Aliança de Cristo	Overlande Leão da Silva	3831 7677
399.	Igreja Pentecostal Vinha do Senhor	Mozart José Lopes da Silva	3834 4385
400.	Igreja Santa Bárbara	Daniel R. Orpilha	3834 2622
401.	Igreja São Benedito	Joaquim Francisco Gomes	3839 9021

402.	Industrial Futebol Clube	Geraldo Magela Querubino	3834 1034
403.	Interassociação dos Amigos dos Bairros	Maria Piedade Barbosa Silva Pires	3834 0874
404.	Internacional Esporte Clube	Fávio Ladislau Florêncio	3839 2131
405.	IVPA Atético Clube	Clóvis Nogueira da Silva	3831 6978
406.	Juizado da Infância e da Juventude		
407.	Liga Itabirana de Futebol Amador	José Jesus de Souza	3831 4870
408.	Lions Clube de Itabira		
409.	Lions Clube de Itabira	Laura Ribeiro Cruz	3831 3504
410.	Loja Maçônica Estrela do Vale		3831 7249
411.	Loja Maçônica Estrela do Vale		3831 7249
412.	Loja Maçônica União e Paz	Eraildo Marçal dos Santos	3834 4240
413.	Loja Maçônica União e Paz	Eraildo Marçal dos Santos	3834 4240
414.	Luziense Futebol Clube	Ronaldo Antônio de Paula	3839 2235
415.	Manganês Futebol Clube	Dr. Damon Lazaro de Sena	9645 2472
416.	Ministério Público da Infância e da Juventude	Dr. Arlen Fernandes	
417.	Ministra da Eucaristia do Alto Pereira	Ruth Magalhães Ferreira	3831 3969
418.	Movim. Catequético da Igreja	Sônia Maria da Silva Gomes	
419.	Movimento Mãe Peregrina	Isabel Consolação A. Severino	3834 2970
420.	Núcleo Assistência Social Joanna de Angelis	Mozirth de Moura Andrade	
421.	Núcleo Assistência Social Joanna de Angelis	Mozirth de Moura Andrade	
422.	Ordem dos Advogados do Brasil	Jandiro Lage Chaves	
423.	Orientação de Pastoral da Juventude	Ana Maria Jorge	3831 2522
424.	Ouvidor Municipal	Geraldo Martins da Costa	3839 2150
425.	Paróquia Nossa Senhora da Penha	Padre Taumaturgo de Assis Oliveira	3831 3844
426.	Paróquia Nossa Senhora da Piedade	Padre Élder Alves	3831 6687
427.	Paróquia Nossa Senhora da Saúde	Padre Ilídio Demétrio Quintão	3831 3142
428.	Pastoral Familiar	José Norberto/ Maria José	3831 6957
429.	Pastoral Carcerária	Pedro Martins da Costa	3831 2740
430.	Pastoral Catequética	Diolina Vicentina Teixeira	3831 3614
431.	Pastoral da Consciência Negra	Sônia Maria da Silva Assunção	3834 2784
432.	Pastoral da Criança	Albertina Costa Andrade	3834 5666
433.	Pastoral da Criança	Dos Anjos	3834 4007
434.	Pastoral da Criança	Maria Nicolau Costa	3834 3328
435.	Pastoral da Criança	Rita de Cássia do Carmo Brito	3839 7379

436.	Pastoral da Criança	Sebastião Liberato Rocha	3834 2152
437.	Pastoral da Criança do Bairro Juca Rosa	Célia Maria Ferreira Costa	3834 2605
438.	Pastoral da Criança II	Lúcia Concessa Santos	3834 2680
439.	Pastoral da Juventude	Aline	3834 9542
440.	Pastoral da Saúde	Vera Lúcia Pereira Carvalho	3831 8136
441.	Pastoral do Menor	Maria da Conceição Leite Andrade (Lia)	3835 1503
442.	Pastoral do Negro	Maria das Dores Santos	3834 6659
443.	Pedreira Futebol Clube	Geraldo da Silva Ferreira	9963 5281
444.	PEMSO	Maria da Glória Gil Moreira	3834 4686
445.	Polícia Militar	Levimar de Almeida	
446.	Prefeito Municipal	Ronaldo Lage Magalhães	3839 2313
447.	Primeira Igreja Batista de Itabira	Pastor Marcos Vantini Esteves	3831 2230
448.	Procurador Jurídico	Sérgio Augusto Gonçalves Rosa	3839 2116
449.	Projeto Mirim e Pré-Mirim	Danilo Souza Santos	3835 4838
450.	Rádio Antartida FM	Luiz Paulo Menezes	3831 2818
451.	Rádio Cominidade FM	José Eustáquio de Jesus	3831 4665
452.	Rádio Fijom de Itabira	Célia M. de Menezes	3831 2928
453.	Rádio Milênio FM	Cláudio Afonso Oliveira	3835 1154
454.	Rádio Pontal de Itabira LTDA	Marcos Evangelista Alves	3831 2878
455.	Real Campestre Clube	Robésio Dias Alvarenga Cabral	3831 3336
456.	Rede Caraça de Comunicação	Maria Tomázia	3834 1966
457.	Renovação Carismática Católica	Joaquim Eugênio Procópio	3834.7794
458.	Renovação Carismática Católica	Joaquim Nonó	3834-7794
459.	Renovação Carismática/Cura Interior	Maria do Carmo Coelho Martins	3831 4312
460.	River Futebol Clube	Adair Moreno	3834 6570
461.	Rotary Clube Itabira	Ronaldo Caldeira duarte	3831 1052
462.	Rotary Clube Itabira	Eunice Faria Martins da costa	3831 1052
463.	Rotary Clube Itabira - Cauê	Erásio Sá Martins Lage	3831 5577
464.	Rotary Clube Itabira - Cauê	Erásio Sá Martins Lage	3831 5577
465.	Salão do Reino das Testemunhas de Jeová	João Carlos Soares Filho	3834 8178
466.	Santa Maria Esporte Clube	Walmir Procópio Duarte	3838 1367
467.	Santa Ruth Esporte Clube	Ney Geraldo de Figueiredo	3834 3925
468.	São Cristovão Futebol Clube	Roberto Ferreira Alvarenga	3834 1119
469.	São Lourenço Esporte Clube	Antônio Bernardino Oliveira	

470.	São Pedro Esporte Clube	Edson do Carmo Taveira	99639343
471.	Secretária Executiva do PROCON	Maria Piedade Figueiredo Gomes	3839 2220
472.	Secretária Municipal de Educação	Maria Alice Oliveira Lage	3839 2270
473.	Secretário de Desenvolvimento Econômico e Turismo	Cácio Duarte Guerra	3839 2525
474.	Secretário Municipal da Fazenda	Marcos Alvarenga Duarte	3839 2104
475.	Secretário Municipal de Administração	Deoclécio Fonseca Mafra	3839 2101
476.	Secretário Municipal de Agricultura e Abastecimento	Rafael Penido de Alvarenga	3839 2260
477.	Secretário Municipal de Auditoria Interna e Controladoria	Silvério Bragança	3839 2612
478.	Secretário Municipal de Desenvolvimento Urbano	Priscila Braga Martins da Costa	3839 2133
479.	Secretário Municipal de Esportes e Lazer	Samyr George da Silva	3839 2308
480.	Secretário Municipal de Governo	Peron Colombo	3839 2513
481.	Secretário Municipal de Meio Ambiente	Hamilton da Penha Lage Silva	3839 2139
482.	Secretário Municipal de Obras	Márcio Fernandes Diana	3839 2250
483.	Secretário Municipal de Planejamento	Sebastião Carlos Campos	3839 2169
484.	Secretário Municipal de Saúde	Tânia Regina Mota Pessoa Guimarães Camilo	3839 2278
485.	Serviço de Obras Sociais - SOS	Maria Giselda Bretas Cabral	3839 2182
486.	Serviço de Obras Sociais - SOS	Maria Giselda Bretas Cabral	3839 2182
487.	Sete de Setembro Futebol Clube	Luiz Inácio da Silva	3834 4150
488.	Shalon aos Jovens	Alisson Fernandes Lopes	3831 5155
489.	Sind. Empregados no Comércio de Itabira	Alam Max Coelho	3831 3980
490.	Sind. Metabase	Paulo Ferreira Chaves	3831 6364
491.	Sind. Metalúrgico Itabira	José Carlos Gomes Oliveira	3831 3372
492.	Sind. Rodoviários	Cássio Francisco Cota	3831 7170
493.	Sind. Rural	Pedro Martins Guerra Neto	3831 1380
494.	Sind. Trabalhadores Rurais	Joaquim Tito dos Reis	3831 3889
495.	Sindicato Técnico Trab. Educação de MG	Zélia Rodrigues Chaves de Freitas	3831 2284
496.	Sintsepmi - Sindicato Serv. Públicos de Itabira	José Henrique Duarte Gonçalves	3831 3388
497.	Soc. Beneficente São Camilo - HCC	Padre Velocino Zortea	3831 7000
498.	Soc. Recre. Cult. Esc. Samba Canto da Juriti		
499.	Sociedade São Vicente de Paulo	João Bosco das Mercês	3831 1388
500.	Sociedade São Vicente de Paulo	João Bosco das Mercês	3831 1388
501.	SSVP - Creche Menino Jesus I	Domingos Calixto Filho	3831 6105
502.	SSVP - Creche Menino Jesus I	Domingos Calixto Filho	3831 6105
503.	Tenda Espírita Umb. Sta. Rita de Cássia	Solange A. Mendes Cordeiro	

504.	Terço da Libertação	Adilson	3834 1313
505.	Terço da Libertação	Maria Nilce Barbosa	3834 4984
506.	Terço Da Libertação Igreja São José	Iris Maria Costa Reis	3831 3711
507.	Triângulo Esporte Clube	Sebastião Alves Gonçalves	
508.	TV Cultura de Itabira		3834 3007
509.	União Esporte Clube	Linete Maria Fernandes Madeira	9603 3286
510.	UNILAR	Luciano Bruno Ferreira	
511.	Valeriodoce Esporte Clube	Paulo Henrique Gomes Figueiredo	3831 4332
512.	Vice Prefeito	João Izael Querino Coelho	3839 2210
513.	Vila Nova Esporte Clube	Carlos Maurilio Santos	

ANEXO 2

ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR SEGUNDO O MARCO LEGAL

ORD.	NOME	CARGO	FONE/FAX
1	A A B Santo Antônio	Rogério Fernando Tárzia	
2	A A Bairro Novo Amazonas	José Evenilton Conceição	
3	A A da Comunid. Rural do Rio Tanque	Sebastião Alcides da Cruz	
4	A A da Comunid. Rural Duas Pontes	Maria José Rosa	
5	A Benef. Evangélica Verbo Vivo	Silvia Drummond Marques	3831 3551
6	A C das Regiões Pedros, Tiririca e Fundão	Benedito de Souza	3834 6496
7	A C de Serra dos Linhares		
8	A C. do Distrito de Senhora do Carmo	Margarida Coelho Andrade	3837 1055
9	A da Região da Mata Grande	Rua Principal, s/n	

10	A da Região do Bongue	Raimundo Darci da Silva	
11	A de Barraç. e Vend. Amb. de Itabira	Mário de Lourdes Macedo	3831 1933
12	A M do Bairro Esplanada Estação		
13	A Pais Amigos B. P. Jard.Gabiroba	Elias Aureliano Silva	3834 5075
14	A Rural do Morro do Chapéu		
15	A. A. B. Abóboras	Ana Pessoa Silva	3835 4688
16	A. A. B. Água Fresca	Antônio Soares	3834 2253
17	A. A. B. Alto Pereira e Adjacências	Antônio Carlos dos Santos	3835 1092
18	A. A. B. Alvorada e Panorama	Marilda Felipe Barcelos Ávila	3834 2762
19	A. A. B. Amazonas	Airton Rodrigues Oliveira	3834 1406
20	A. A. B. Barreiro	Maria Rita de Oliveira Ferreira	3834 0333
21	A. A. B. Bela Vista	Maria Aparecida Coelho de Souza	3834 3215
22	A. A. B. Bethânia	Paulo Alexandre Silva	3834 4150
23	A. A. B. Boa Esperança	Ivan Fernandes Prado	3839 9030
24	A. A. B. Chacrinha e Alto Boa Vista	Jesus Alexandre Teixeira	3831 6512
25	A. A. B. Chapada	João Miguel Macieira	3839 9078
26	A. A. B. Clóvis Alvim e Madre Maria de Jesus	José Dias Pinto	
27	A. A. B. Colina da Praia	José de Araújo Pinto	3831 6543
28	A. A. B. Conceição de Baixo	Vandeir Alexandre Barbosa	3835 1575
29	A. A. B. Cônego Guilhermino	Hamilton Sena Alvarenga	3834-2057
30	A. A. B. Eldorado	Francelino Moraes de Oliveira	3835 3742
31	A. A. B. Fênix	Rui Barbosa Silva	3835 5046
32	A. A. B. Hamilton	José Antônio de Souza	3834 3689
33	A. A. B. Jardim da Gabiroba	Evilásio Waichert	3834 2417
34	A. A. B. João XXIII	José Bonifácio Carlos	
35	A. A. B. Juca Batista/Condomínio	Shirley Mª D. Magalhães Drummond	3834 6465
36	A. A. B. Machado	Rosimeire Geralda F. Machado	3834 1319
37	A. A. B. N. Srª das Oliveiras	Jovelino Oliveira Gomes	3831 5388
38	A. A. B. Nova Vista		3835 3137
39	A. A. B. Pedreira do Instituto	Ataíde Martins Marcelino	3839 7306
40	A. A. B. Penha	Sebastião Camargo Rodrigues	3834 7182
41	A. A. B. Praia	Rogéria Aparecida Cruz do Carmo	3834 7026
42	A. A. B. Quatorze de Fevereiro	Eva das Graças Vital Silva	
43	A. A. B. Ribeira de Baixo	João André Gregório	3835 1383

44	A. A. B. Ribeira de Cima	Maria Aparecida de Sena Santos	3839 7178
45	A. A. B. Santa Marta	Eduardo dos Santos	3835 3304
46	A. A. B. Santa Ruth	Maria das Graças Santos Souza	3834 3516
47	A. A. B. Santa Tereza	Sebastião Farias Souza	3834 0317
48	A. A. B. São Francisco de Assis	José Primo Moreira	3834 7392
49	A. A. Vilas Unidas (Piedade, São Geraldo, Isabel)	Carlos Augusto de Moraes	3831 4881
50	A. A. Hospital Carlos Chagas	Kalede Souza Silva	3831 7000
51	A. A. Vila Santa Rosa	Maria de Freitas Ferreira	3831 1385
52	A. A. Vila São Joaquim	Milton da Cruz Lopes	3831 6066
53	A. A. Zona Rural Candidópolis	Geralda Aparecida S. Almeida	
54	A. Aposentados e Viúvas do Munic. Itabira	José Caetano Santos	3831 1942
55	A. C. A. B. Juca Rosa	Mônica Aparecida Reis Silva	38348846 99628135
56	A. C. A. Centrão	Antônio Germano Macedo	3831 4878
57	A. C. B. Barro Branco	Rosimeire dos Anjos Barcelos	
58	A. C. B. Campestre	Geraldo Venâncio Frias	3834 4643
59	A. C. B. Fátima	Raimundo Raimes Pereira	3831 6344
60	A. C. B. São Marcos	Angela Maria Silva	3834 2618
61	A. C. B. São Pedro	Gemário Lopes Magalhães	3831 6250
62	A. C. C. Rural do Salgado	Sebastião Marciano Barbosa	
63	A. C. Cach. Ribeirão S. José Cima e Coelho	Aparecida M. Florentino Rodrigues	
64	A. C. Centro Sul		
65	A. C. Deficientes Visuais de Itabira - ADEVI	José Eustáquio Braga Duarte	3831 1274
66	A. C. Engenho Laboriaux	Milton da Silva Mendes	9999 6460
67	A. C. Madureira	Odilon Afonso Caetano	3834 7413
68	A. C. Morro Santo Antônio	Rosimary Álvares de Souza	9963 8198
69	A. C. Rural de Bateias e Região	José dos Santos Batista	9963 8023
70	A. C. São Cristóvão	Geralda Alves de Sena	9918. 1643
71	A. C. Vila Paciência	Nilton César Zacarias	9118 4767
72	A. Congadas de Itabira	Antônio Geraldo Soares	
73	A. Cultural N'golo de Capoeira de Itabira	Geraldo Ferreira Filho	3831 7809
74	A. Cultural Novo Mundo	Miguel Martins dos Anjos	3834 4273
75	A. Desempregados de Itabira e Região	Silvio Alencar	
76	A. dos Criadores Pássaros de Itabira - ACPI	Roberto Hilário Vitor	3834 1172
77	A. Feirantes Livres e Prod. R. Itabira	Manoel Geraldo Rocha	3834 5470

78	A. Grupo de Trabalho São José do Turvo	Agripina Tereza Figueiredo	3834 3628
79	A. Habitacional de Itabira	Vicente Gonçalves Fernandes	
80	A. Luz e Vida	Ricardo Eduardo Duarte	3831 5221
81	A. Mista Açogueiros e Prod. Itabira - AMAPRI	Eustáquio Bretas Moreira	3831 3774
82	A. Obras Sociais Famílias Unidas Major Lage	Ovídeo Suter dos Santos	3834 5214
83	A. Ocupacional e Assist. Def. Itabira - AOADI -	Mônica Maria de Souza Ferreira	3834 6098
84	A. Pais e Amigos dos Excepcionais APAE	Emídia Pérsia Santos Figueiredo	3834 2105
85	A. Posto Agrop, Baix Gran e Capão de Cima	José Sérgio dos Santos	9963 8636
86	A. Proteção à Infância Nosso Lar - API	Delcídio Comunian	3834 2049
87	A. Proteção aos Músicos de Itabira - AMITA	José Marçal da Fonseca Filho	3835 2030
88	AlertAids Livre	Vicente Ramos de Souza	3835 4191
89	AMAPARÁ - A Morad e Amigos do Pará	Renato Quintão Guerra	
90	AMAS-Assoc.Metodista de Assistência Social	Izaías Navarro	3831 5564
91	APMII – A Proteção à Maternidade de Itabira	Aírton Rodrigues	
92	ASIPA- Assoc.Itabirana Prevenção à AIDS	Benedito Perpétuo dos Santos	383168855
93	Associação Comunitária " Nova Vida"	Oribes José Miguel	GARV
94	Associação Comunitária Sta. Luzia do B. Valença	Domingos de Sena Fernandes	3834 2542
95	Associação de Amigos do Vista Alegre	José Menezes da Silva	3834 3030
96	Associação do Centro Prof. Quadrangular	Manoel Messias de Oliveira	
97	Associação dos Amigos do Bairro Camarinha	Betino Benício Pena	
98	Associação Feminina União e Paz	Solange Alves Nacyf Marçal	3834 4240
99	Banda Coimbra Universidade do Samba	José Paulo Ribeiro	3834 1875
100	Banda de Caboclos Nª Srª Aparecida	José João da Costa	
101	Banda Gospel Universal-IURD	Célio Ferreira	3831 0210
102	Banda Marcial Aguida Diniz Pacheco	Antônio Carlos Loureiro	3831 4690
103	C.V.V- Centro de Valorização da Vida	Sandra Piedade M.Torres	3831 4111
104	Caixa Escolar Rosemary Couto	Rosemary Moreira Couto e Coura	
105	Cáritas Diocesana	Dom Lélis Lara	3831 3614
106	Centro de Atenção Psicossocial - CAPS	Míriam Martins da Costa Paiva	3839 2192
107	Centro Espírita Bezerra de Menezes		
108	Centro Espírita Terreiro Pai Jacó do Oriente	Durcelina Camilo Gomes	3831 1129
109	Centro Social Urbano	Ederson Amarildo da Silva	3831 1391
110	Clube de Artesão Clarice dos Reis Barbosa	Solange de Alvarenga Lage	
111	Clube de Jovens 3ª Geração	Antônio da Silva Pereira	3834 2027

112	Clube de Mães Amizade	Maria Piedade Sena Rossi	3834 4619
113	Clube de Mães Bairro São Pedro	Tereza Lage Silva	3834 3364
114	Clube de Mães Boa Esperança - B. Fátima	Maria José Silva Duarte	3831 4353
115	Clube de Mães da Comunidade Santa Tereza	Zélia Roque Arruda	3834 2671
116	Clube de Mães Dinâmico Social	Maria Piedade Madeira	3831 8933
117	Clube de Mães Divino Espírito Santo	Geralda Martinha G. Nunes	3831 4142
118	Clube de Mães do Bairro João XXIII	Vera Lúcia Torres de Almeida	
119	Clube de Mães do Salgado	Marlene	9963 6979
120	Clube de Mães Estrela de Luz	Iraízes Fróes Otoni	3835 3654
121	Clube de Mães Famílias Unidas Major Lage	Raimunda Silva Dias	3831 6646
122	Clube de Mães Georgina	Antônia Severa de Oliveira	
123	Clube de Mães Manoel Fernandes	Maria Joana Gomes	3834 1514
124	Clube de Mães Maria de Nazaré	Sônia Oliver Onofre	3831 6512
125	Clube de Mães Marra	Ruth Madeira de Almeida	3835 3625
126	Clube de Mães N.Sra Aparecida	Maria Aparecida Fonseca Santos	3834 1099
127	Clube de Mães N.Sra.da Conceição	Maria do Pérpetuo Socorro S. Pena	3833 9157
128	Clube de Mães Nossa Senhora Aparecida I	Raimunda de Souza Silva	3834 4228
129	Clube de Mães Nossa Senhora Aparecida II	Nadir Leandro Gomes	3839 9021
130	Clube de Mães Nossa Senhora da Piedade	Isabel Costa Souza	3834 4262
131	Clube de Mães Nossa Senhora das Dores	Margarida das Mercês Silva	3834 0104
132	Clube de Mães Nossa Senhora de Fátima	Lúcia de Oliveira Barcelos	3834 6232
133	Clube de Mães Nossa Senhora de Fátima	Terezinha de Jesus Assis Souza	9645 2472
134	Clube de Mães Ocarlinda	Lucia Otoni	3834 9848
135	Clube de Mães Sagrada Família	Elizabeth Gonçalves Moreira	3831 1063
136	Clube de Mães Sagrado Coração de Jesus	Iris Mamare de Araújo Gualberto	3834 5443
137	Clube de Mães Santa Rita de Cássia	Luiza do Carmo Barcelos Waichert	3834 2417
138	Clube de Mães Santa Rosa	Maria Terezinha Silva	3831 2972
139	Clube de Mães Santa Ruth	Geralda Figueiredo Soares	3834 6390
140	Clube de Mães Sant'Ana	Margarida Fátima Assis Alves	3834 8862
141	Clube de Mães São Marcos	Terezinha Meireles Silva	3834 3455
142	Clube de Mães Vila Piedade	Ana de Azeredo Gomes	3831 5376
143	Clube de Mães Vila Unidas	Maria Mendes de Oliveira	3831 3972
144	Clube do Cavalo de Itabira	Nélio de Alvarenga Fonseca	99626116
145	CMDDCA	Wilma Terezinha de Lellis (S)	

146	CMDDCA/ACITA – Associação Comercial	Letícia Alves Ferreira Salles (S)	
147	CMDDCA/Creches	Marinete Silva Gomes (T)	
148	CMDDCA/Ent. Assist. e Movimentos Comunitários	Maria Efigênia Costa Gorino (T)	
149	CMDDCA/Ent. Assist. E Movimentos Comunitários	José Romão de Andrade (S)	
150	CMDDCA/Movimentos Comunitários de Jovens	João Ferreira dos Santos (T)	
151	CMDDCA/Movimentos Religiosos	Nilza Antônia dos Santos (S)	
152	Comarcel - Coop. Motoristas	José Eustáquio Lage	3836 1174
153	COMBEM - Ciame	Margarida Silva Costa	3839 2159
154	Comissão Justiça e Paz	Padre Daniel Orpila	3834 2622
155	Companhia Itabirana de Teatro	Gilberto Peluchi	3834 3568
156	Comunidade Evangélica Jesus Te Ama	Pastor Geraldo Guimarães	3834 7814
157	Conferência de Santa Rita	Pedro das Graças Miguel	3835 1247
158	Conferência Nª Srª das Graças	Adelaine Silva Mascarenhas	3831 5432
159	Conferência Nª Srª de Fátima	Maria Soares Silva	3831 3051
160	Conferência Nª Srª de Lourdes	Maria das Dores A. Araújo	
161	Conferência Nossa Senhora da Penha	Joaquim Apolonio	
162	Conferência Nossa Senhora da Saúde	Maria Auxiliadora Andrade	
163	Conferência Nossa Srª da Guia	Antônio Eremita de Sá	3834-9590
164	Conferência Sagrado Coração de Jesus	Sebastião Cipriano Félix	
165	Conferência Santa Bárbara	Izaías Gonçalves da Silva	38349101
166	Conferência Santa Luiza de Marilac	Antônio Vieira Almeida	
167	Conferência Santa Luzia	Jussara Eufrazio Lopes Daniel	3834 4222
168	Conferência Santa Ruth	José Pereira Alves	3835 5059
169	Conferência Santa Tereza D'Avila	Paulo Antônio Vieira	
170	Conferência Santo Agostinho	Geraldo Francisco Vieira	
171	Conferência Santo Antônio	Marlene Vieira	3834 8801
172	Conferência São Benedito	Silvania C. Oliveira de Paula	3834 0325
173	Conferência São Bento	José Sebastião Justino	
174	Conferência São Cristóvão	Raimundo Nascimento	
175	Conferência São Domingos Sávio	Hedmara Flávia Tomaz	3834 8395
176	Conferência São Francisco de Assis	Waldeir Mendes Alves	3831 6246
177	Conferência São Geraldo Magela	Maria Azevedo Muzzi	3834 5209
178	Conferência São Lázaro	Maria José Fonseca Silva	
179	Conferência São Lucas	Wander Lúcio Faustino	3831-1931

180	Conferência São Mateus	Wilson	
181	Conferência São Miguel Arcanjo	José Alves de Almeida	
182	Conferência São Paulo Apóstolo	Sebastião Vitorino Almeida	38397318
183	Conferência São Pedro Apóstolo	José Procópio Alvarenga	3831 4942
184	Conferência São Sebastião	Helena	
185	Conferência São Tarcísio	Elcy Silvio dos Santos	3834 3937
186	Congregação Cristã do Brasil	Dimas Eustáquio de Oliveira	3834 5284
187	Congregação Religiosas M. Nª Srª das Dores	Irmã Ivone das Dores Drummond	3834.5555
188	Conselho Paroquial Comunitário	Raimundo Marinho Rosa	3834 5259
189	Conselho Part. Antônio Frederico Ozanan	Geraldo Nicolau Costa	3831 2257
190	Conselho Particular Jesus O Bom Pastor	Wilson Sotero Mendes	38318441
191	Conselho Particular São Francisco de Assis	José Sebastião Justino	3834 4706
192	Conselho Particular São Jerônimo	Geraldo Francisco Vieira	38318838
193	Conselho Particular São José Operário	Joel Barcelos Gonçalves	38313217
194	Conselho Particular São Judas Tadeu	Paulo Antônio Vieira	38346166
195	Conselho Pastoral Comunitário	Maria Conceição Leite Andrade	3834 5927
196	Conselho Tutelar	Ana Maria de Magalhães Dias Indington	
197	Conselho Tutelar	Arlete Aparecida Dias Duarte	
198	Conselho Tutelar	Daniel Alves Pereira	
199	Conselho Tutelar	Elizabeth Augusta Madeira	
200	Conselho Tutelar	Indalécia Maria de Freitas	
201	Conselho Tutelar	Maria da Luz Aparecida da Silva	
202	Conselho Tutelar	Rosan Onófri	
203	Conselho Tutelar	Rosângela Aparecida Coelho Dias	
204	Conselho Tutelar	Sebastião de Souza Dutra	
205	Conselho Tutelar	Suzana Tórres Pires	
206	Cooperativa de Consumo Serv. do DER/MG	Elizabeth	3834 6177
207	Cooperita - Cooperativa Motoristas	José Fernandes Meireles	3831 4800
208	Coopervale	Geraldo de Paula	3831 4552
209	Coopervest - Cooperativa Vestuário de Itabira	Ivone Gonçalves de Carvalho	9962 5093
210	Coordenação das Pastorais da Criança	Nilza Antônia dos Santos	3834 7843
211	Coordenação dos Clubes de Mães	Aparecida	3834 2352
212	Copremi - Coop. de Mineração de Itabira	Evely Assunção Silva	3831 3249
213	Corporação Musical Santa Cecília	José Gerson Querubino	3831 4690

214	CREA - Cons. Reg. de Eng./Arqui/Agron MG	Edson dos Anjos Filho	3831 7249
215	Creche Antônio Pascoal Mendes	Evilásio Waichert	3834 1313
216	Creche Comunitária Bom Pastor	Célia Maria Ferreira Costa	3831 2179
217	Creche Irmã Maria Clara	Nice Silva Lage	3831 7674
218	Cruz Vermelha Brasileira	Maria Leonilia da Silva Castro	3831 7342
219	CTPI - Coop.Trab. Produção Industrial	Geraldo Magela Oliveira Costa	3831 7657
220	Cultura Racional III Milênio	Wilson Januário Ventura	3834 5985
221	GACC - Grupo de Apoio às Crianças Carentes	Wanderson Andrade de Oliveira	3834 4144
222	Grupo de Trabalho Campestre	Lourival Ferreira Mariano	3834 5676
223	Grupo Atra Samba	Fabiano Henrique dos Reis	
224	Grupo Científico Ramatis	Angélica Martins da Costa	3834 1509
225	Grupo de Apoio Restaurando Vidas	Ricardo Valentino Alencar	3834 6374
226	Grupo de Escoteiros Padre Olímpio	Luzia	3831 0910
227	Grupo de Fraternidade Esp. Manoel Soares	José Eduardo Serra	
228	Grupo de Jovens	Ricardo Albano Macedo	3834 1102
229	Grupo de Marujos Nossa Senhora Aparecida	José Arruda (Jaimin)	
230	Grupo de Oração Divina Providência	Lea Fonseca Rodrigues Andrade	3834.1014
231	Grupo de Oração Jesus Te Ama	Margareth Auxiliadora Silva	3834 3243
232	Grupo de Oração Nª Srª de Fátima	João Cláudio Batista	3831.7971
233	Grupo de Oração Nos Abriu Um Caminho	Maria de Jesus Iris Procópio	3834.7799
234	Grupo de Oração Rainha da Paz	Aguida Adélia Ferreira Oliver	3834.4005
235	Grupo de Oração Sagrado Coração de Jesus	Maria Adir Leite Curcio	3834.5469
236	Grupo de Oração Santa Bárbara	Sebastião Antão de Souza	3834 3423
237	Grupo de Oração Santo Antônio	Adilson José Rodrigues	3834.2417
238	Grupo de Oração Terço da Libertação	Divina Gomes Barbosa	9664 8804
239	Grupo de Seresta Luar de Prata	João Batista Ribeiro	
240	Grupo Espírita Caridade Francisco de Assis	Enedir dos Santos Loiola Silva	3831 8154
241	Grupo Espírita Irmão Elias	José Gastão Rosa	3834 0280
242	Grupo Folclórico Pastoril	José da Conceição dos Santos	3834 7709
243	Grupo Fraternidade Espírita Jesus Gonçalves		
244	Grupo Musical Itabira em Serenata	Expedito Honório da Silva	3831 5123
245	Grupo Nova Esperança	Centro Comunitário	
246	Grupo Novo Horizonte		
247	Grupo Pele Morena	Fernando Luiz dos Reis	

248	Grupo Renascer		
249	Grupo Um Novo Caminho das Oliveiras		
250	Grupo União		
251	Grupo União das Raças	Samuel Alcides Orlando Santos	3834 1124
252	Grupo Vida Nova	Jacinto	3834 2671
253	Grupo Viver Feliz		
254	Guarda de Marujos N.S. Rosário	José Serafim Pacheco	
255	Guarda de Marujos Nossa Sra Aparecida	José Pedro da Silva	
256	Guarda de Marujos Nossa Sra. Rosário	Mauro Raimundo Figueiredo	3834 7042
257	Guarda de Marujos São Benedito	José Luís dos Reis	
258	Interassociação dos Amigos dos Bairros de Itabira	Maria da Piedade Barbosa Silva Pires	3834 0874
259	Loja Maçônica Estrela do Vale		3831 7249
260	Loja Maçônica União e Paz	Eraildo Marçal dos Santos	3834 4240
261	Movim. Catequético da Igreja	Sônia Maria da Silva Gomes	
262	Movimento Mãe Peregrina	Isabel Consolação A. Severino	3834 2970
263	Núcleo Assistência Social Joanna de Angelis	Mozirth de Moura Andrade	
264	Orientação de Pastoral da Juventude	Ana Maria Jorge	3831 2522
265	Paróquia Nossa Senhora da Penha	Padre Taumaturgo de Assis Oliveira	3831 3844
266	Paróquia Nossa Senhora da Piedade	Padre Élder Alves	3831 6687
267	Paróquia Nossa Senhora da Saúde	Padre Ilídio Demétrio Quintão	3831 3142
268	Pastoral Familiar	José Norberto/ Maria José	3831 6957
269	Pastoral Carcerária	Pedro Martins da Costa	3831 2740
270	Pastoral Catequética	Diolina Vicentina Teixeira	3831 3614
271	Pastoral da Consciência Negra	Sônia Maria da Silva Assunção	3834 2784
272	Pastoral da Criança	Albertina Costa Andrade	3834 5666
273	Pastoral da Criança	Dos Anjos	3834 4007
274	Pastoral da Criança	Maria Nicolau Costa	3834 3328
275	Pastoral da Criança	Rita de Cássia do Carmo Brito	3839 7379
276	Pastoral da Criança	Sebastião Liberato Rocha	3834 2152
277	Pastoral da Criança do Bairro Juca Rosa	Célia Maria Ferreira Costa	3834 2605
278	Pastoral da Criança II	Lúcia Concessa Santos	3834 2680
279	Pastoral da Juventude	Aline	3834 9542
280	Pastoral da Saúde	Vera Lúcia Pereira Carvalho	3831 8136
281	Pastoral do Menor	Maria da Conceição Leite Andrade (Lia)	3835 1503

282	Pastoral do Negro	Maria das Dores Santos	3834 6659
283	Projeto Mirim e Pré-Mirim	Danilo Souza Santos	3835 4838
284	Rádio Comunidade FM	José Eustáquio de Jesus	3831 4665
285	Renovação Carismática Católica	Joaquim Eugênio Procópio	3834.7794
286	Renovação Carismática Católica	Joaquim Nonó	3834-7794
287	Renovação Carismática/Cura Interior	Maria do Carmo Coelho Martins	3831 4312
288	Rotary Clube Itabira	Eunice Faria Martins da costa	3831 1052
289	Rotary Clube Itabira - Cauê	Erásio Sá Martins Lage	3831 5577
290	Serviço de Obras Sociais - SOS	Maria Giselda Bretas Cabral	3839 2182
291	Shalon aos Jovens	Alisson Fernandes Lopes	3831 5155
292	Soc. Beneficente São Camilo - HCC	Padre Velocino Zorteá	3831 7000
293	Soc. Recre. Cult. Esc. Samba Canto da Juriti		
294	Sociedade São Vicente de Paulo	João Bosco das Mercês	3831 1388
295	SSVP - Creche Menino Jesus I	Domingos Calixto Filho	3831 6105
296	Secretário Municipal de Saúde	Tânia Regina Mota Pessoa Guimarães Camilo	3839 2278
297	Tenda Espírita Umb. Sta. Rita de Cássia	Solange A. Mendes Cordeiro	
298	Terço da Libertação	Maria Nilce Barbosa	3834 4984
299	Terço Da Libertação Igreja São José	Iris Maria Costa Reis	3831 3711
300	UNILAR	Luciano Bruno Ferreira	

ANEXO 3

ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR QUE RESPONDERAM AO QUESTIONÁRIO

1.	AA (Alcoólicos Anônimos)
2.	AAB Abóboras
3.	AAB Água Fresca
4.	AAB Alto Pereira e Adjacências
5.	AAB Alvorada e Panorama
6.	AAB Amazonas
7.	AAB Barreiro

8.	AAB Bela Vista
9.	AAB Cônego Guilhermino
10.	AAB de Fátima
11.	AAB Eldorado
12.	AAB Hamilton
13.	AAB Machado
14.	AAB Nossa Senhora das Oliveiras
15.	AAB Pedreira do Instituto
16.	AAB Penha
17.	AAB Praia
18.	AAB Ribeira
19.	AAB Ribeira de Baixo
20.	AAB Santa Ruth
21.	AAB São Pedro
22.	AAB Vila São Joaquim
23.	AAB Vista Alegre
24.	AABNova Vista
25.	AMAS – Associação Metodista de Assistência Social
26.	AOADI
27.	APAE – Associação de Pais e Amigos do Excepcional
28.	APMI (Associação Proteção à Maternidade e à Infância de Itabira)
29.	Associação Centro Profissional e Ação Shalom
30.	Associação Comunitária do Bairro Juca Rosa
31.	Associação Cultural Novo Mundo
32.	Associação de Aposentados e Viúvas do Município de Itabira
33.	Associação de Criadores de Pássaros de Itabira
34.	Associação de Proteção à Infância Nosso Lar
35.	Associação de Trabalho São José do Turvo
36.	Associação do Centro Protestante Quadrangular
37.	Associação dos Amigos do Centro

38.	Associação dos Moradores do São Marcos
39.	Associação dos Pais e Amigos do Bairro Jardim Gabiroba
40.	Associação Itabirana de Artista e Artesãos
41.	Associação Vilas Unidas (Piedade, São Geraldo, Isabel)
42.	Cáritas Diocesana de Itabira
43.	Centro Espírita Terreiro Pai Jacó do Oriente
44.	Centro Municipal de Apoio Educacional
45.	Centro Social Urbano
46.	Clube das Mães Amizade
47.	Clube das Mães da Comunidade Santa Tereza
48.	Clube das Mães Dinâmico Social
49.	Clube das Mães do Bairro João XXIII
50.	Clube das Mães do Bairro São Cristóvão
51.	Clube das Mães Manoel Fernandes Agra
52.	Clube das Mães Maria de Nazaré
53.	Clube das Mães Marra
54.	Clube das Mães Nossa Senhora Aparecida I
55.	Clube das Mães Nossa Senhora Aparecida II
56.	Clube das Mães Nossa Senhora da Piedade
57.	Clube das Mães Nossa Senhora das Dores
58.	Clube das Mães Nossa Senhora de Fátima
59.	Clube das Mães Sagrada Família
60.	Clube das Mães Sagrado Coração de Jesus
61.	Clube das Mães Sant'Ana
62.	Clube das Mães Santa Rita de Cássia
63.	Clube das Mães Santa Rosa
64.	Clube das Mães Santa Ruth
65.	Clube das Mães Vilas Unidas
66.	COMBEM
67.	Comissão Justiça e Paz

68.	Companhia Itabirana de Teatro
69.	Conferência Nossa Senhora da Guia
70.	Conferência Santo Antônio
71.	Conferência São Benedito
72.	Conferência São Domingos Sávio I
73.	Conferência São Domingos Sávio II
74.	Conferência São Francisco
75.	Conferência São Lucas
76.	Conferência São Paulo Apóstolo
77.	Conselho Central de Itabira
78.	Conselho Particular São Francisco de Assis
79.	Conselho Particular São Judas Tadeu
80.	Cooperativa Econômica de Crédito Mútuo dos Servidores Municipais de Itabira
81.	COOPERITA – Cooperativa Mista dos Motoristas Autônomos de Itabira
82.	Creche Antônio Pascoal Mendes
83.	Creche Comunitária Bom Pastor
84.	Creche Menino Jesus I – SSVP
85.	Creche Menino Jesus II – SSVP
86.	CVV – Centro de Valorização da Vida
87.	EPAC – Equipe Paroquial de Animação Catequética
88.	Grupo de Oração Santo Antônio
89.	Grupo Espírita Caridade Francisco de Assis
90.	Grupo Espírita Irmão Elias
91.	Guarda de Marujos Nossa Senhora do Rosário
92.	Interassociação dos Amigos dos Bairros
93.	Lions Clube de Itabira
94.	Movimento Mãe Peregrina
95.	Paróquia Nossa Senhora da Penha

96.	Pastoral Carcerária
97.	Pastoral Catequética
98.	Pastoral da Consciência Negra
99.	Pastoral da Criança – Água Fresca
100.	Pastoral da Criança – Bela Vista
101.	Pastoral da Criança – Bethânia
102.	Pastoral da Criança – Gabiroba
103.	Pastoral da Criança – Jardim das Oliveiras
104.	Pastoral da Criança – João XXIII
105.	Pastoral da Criança – Juca Rosa
106.	Pastoral da Criança – Machado
107.	Pastoral da Criança – São Pedro
108.	Pastoral da Criança – Vila São Geraldo
109.	Pastoral da Saúde
110.	Pastoral do Menor
111.	PEMSO – Plano de Desenvolvimento e Mobilização Social
112.	Projeto Mirim e Pré-Mirim
113.	Rotary Clube de Itabira
114.	Sociedade Beneficente São Camilo – HCC
115.	SOS – Serviço de Obras Sociais
116.	Terço da Libertação
117.	Terço da Libertação São José
118.	UNILAR

ANEXO 4

QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Itabira, 01 de julho de 2004

Com o objetivo de conhecer melhor as organizações do TERCEIRO SETOR de Itabira, e desta forma, poder desenvolver programas e serviços que possam trazer contribuições efetivas para o aprimoramento e desenvolvimento das mesmas, a Funcesi está realizando uma pesquisa, cuja primeira fase consiste na aplicação de um questionário com onze questões.

Solicitamos a sua colaboração atendendo aos nossos pesquisadores e respondendo ao questionário da maneira mais completa possível.

Enfatizamos que o resultado deste trabalho será divulgado e trará benefícios para todos.

Para maiores informações sobre a pesquisa, entre em contato com o Prof. Elvécio pelo telefone (31) 3839-3600.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração

Elvécio Ribeiro Brasil
Superintendente da Funcesi

QUESTIONÁRIO

Este questionário visa a identificar as organizações do Terceiro Setor de Itabira. Ele foi elaborado de modo a tornar seu preenchimento rápido e fácil.

Agradecemos sua colaboração. Ela é muito importante para nossa pesquisa.

DADOS DA ORGANIZAÇÃO

NOME: _____

CNPJ: _____ FUNDADA EM: ____/____/____

ENDEREÇO: _____ BAIRRO: _____

CEP: _____ TEL: _____

1. A organização possui Declaração de Utilidade Pública (se necessário, marque mais de uma alternativa):
 - a. () Sim, Municipal
 - b. () Sim, Estadual
 - c. () Sim, Federal
 - d. () Não

2. A organização possui Certificado de Filantropia:
 - a. () Sim
 - b. () Não

3. Em relação ao ramo de atuação da organização em que o(a) Sr.(a) atua, assinale a alternativa adequada (se necessário, marque mais de uma alternativa, numerando por ordem de representatividade, sendo a alternativa de nº 1 aquela que representa o principal ramo da organização e assim por diante):

4.

a. () Assistência e Promoção Social	h. () Meio ambiente e Desenvolvimento Sustentável
b. () Ciência e Tecnologia	i. () Proteção à Infância e Adolescência
c. () Cultura	j. () Saúde
d. () Educação	k. () Terceira Idade
e. () Esporte, Recreação e Lazer	l. () Outros. Especificar: _____
f. () Habilitação	
g. () Integração Racial	

5. Indique o número de voluntários (não-remunerados) que atuam na organização:

a. () 1 a 10	e. () 71 a 100
b. () 11 a 30	f. () Mais de 100
c. () 31 a 50	g. () Nenhum
d. () 51 a 70	

6. Indique o número de funcionários, contratados sob o regime da CLT, que atuam na organização:
- | | | | |
|--------|---------|--------|-------------|
| a. () | 1 a 10 | e. () | 71 a 100 |
| b. () | 11 a 30 | f. () | Mais de 100 |
| c. () | 31 a 50 | g. () | Nenhum |
| d. () | 51 a 70 | | |
7. Indique o número de autônomos (remunerados) que atuam na organização:
- | | | | |
|--------|---------|--------|-------------|
| a. () | 1 a 10 | e. () | 71 a 100 |
| b. () | 11 a 30 | f. () | Mais de 100 |
| c. () | 31 a 50 | g. () | Nenhum |
| d. () | 51 a 70 | | |
8. Qual é o tempo de existência da organização?
- | | | | |
|--------|-------------------|--------|--------------------|
| a. () | Menos de 1 ano | d. () | Entre 11 e 20 anos |
| b. () | Entre 1 e 5 anos | e. () | Entre 21 e 30 anos |
| c. () | Entre 6 e 10 anos | f. () | Acima de 30 anos |
9. Qual é a receita mensal da organização:
- | | |
|--------|---------------------------------------|
| a. () | Menos de R\$ 1.000,00 |
| b. () | Entre R\$ 1.000,00 e R\$ 10.000,00 |
| c. () | Entre R\$ 11.000,00 e R\$ 30.000,00 |
| d. () | Entre R\$ 31.000,00 e R\$ 60.000,00 |
| e. () | Entre R\$ 61.000,00 e R\$ 100.000,00 |
| f. () | Entre R\$ 101.000,00 e R\$ 200.000,00 |
| g. () | Entre R\$ 201.000,00 e R\$ 500.000,00 |
| h. () | Acima de R\$ 500.000,00 |
| i. () | Nenhuma |
10. Qual é a natureza da receita da organização (se necessário, marque mais de uma alternativa, numerando por ordem de representatividade, sendo a alternativa de nº 1 aquela que representa a principal fonte de receita da organização e assim por diante):
- | | |
|--------|-------------------------------------|
| a. () | Menos de R\$ 1.000,00 |
| b. () | Entre R\$ 1.000,00 e R\$ 10.000,00 |
| c. () | Entre R\$ 11.000,00 e R\$ 30.000,00 |
| d. () | Entre R\$ 31.000,00 e R\$ 60.000,00 |
11. Qual é a quantidade de pessoas beneficiadas pela organização por mês:
- | | |
|--------|------------------------------------|
| a. () | Até 50 |
| b. () | Entre 51 e 100 |
| c. () | Entre 101 e 200 |
| d. () | Entre 201 e 300 |
| e. () | Entre 301 e 500 |
| f. () | Entre 501 e 1.000 |
| g. () | Acima de 1.000. Especificar: _____ |
| h. () | Nenhuma |
12. A organização possui algum convênio ou contrato com outras instituições (públicas/privadas):
- a) () Não

b) () Sim. Especificar o tipo de contrato ou convênio e o nome da organização_____

ANEXO 5

ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM OS GESTORES

BLOCO 01 – DADOS PESSOAIS

- 1.1 NOME DO ENTREVISTADO
- 1.2 IDADE
- 1.3 NATURALIDADE
- 1.4 FORMAÇÃO
- 1.5 ESTADO CIVIL
- 1.6 NÚMERO DE FILHOS

BLOCO 02 – TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

2.1 FALE SOBRE SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL, RELATANDO HÁ QUANTOS ANOS VOCÊ TRABALHA, QUAL E ONDE FOI O SEU PRIMEIRO EMPREGO, SE VOCÊ AINDA PERMANECE NELE, EM QUANTAS EMPRESAS JÁ TRABALHOU E QUAIS OS CARGOS OCUPADOS E O TEMPO EM QUE ESTÁ NESTA ORGANIZAÇÃO E O CARGO ATUALMENTE OCUPADO. PONTOS FORTES E FRACOS/CURTA TRAJETÓRIA.

BLOCO 03 – TERCEIRO SETOR

3.1 FAÇA UM RELATO SOBRE O QUE VOCÊ ENTENDE POR TERCEIRO SETOR E POR RESPONSABILIDADE SOCIAL, QUAL A IMPORTÂNCIA DELES PARA A COMUNIDADE E COMO ELES AFETAM AS ORGANIZAÇÕES EM GERAL.

3.2 FALE SOBRE OS BENEFÍCIOS QUE VOCÊ PODERIA TER, CONHECENDO MELHOR ESSE SETOR. FALE SOBRE O SEU CONHECIMENTO ACERCA DAS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS (PÚBLICAS) E DAS POLÍTICAS EMPRESARIAIS PRIVADAS E SEU IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.

3.3 QUAL A ESPECIFICIDADE DO TERCEIRO SETOR NA SUA VISÃO? EM QUE DIFERE FUNDAMENTALMENTE DO PRIMEIRO E DO SEGUNDO?

3.4 RELAÇÃO ENTRE O CRESCIMENTO DO TERCEIRO SETOR E A EMERGÊNCIA/FORTALECIMENTO DA “QUESTÃO” DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS HOJE.

BLOCO 04 – A ORGANIZAÇÃO

4.1 TRACE UM PEQUENO HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO EM QUE VOCÊ ATUA, DESTACANDO SEUS OBJETIVOS, PRINCIPAIS FASES, REALIZAÇÕES E PROJETOS EM ANDAMENTO. ATENDIMENTO DAS DEMANDAS EXISTENTES (SIM OU NÃO): SE NÃO, QUAIS AS RAZÕES PARA ISSO. PRINCIPAIS FACILIDADES E DIFICULDADES. PONTOS FORTES E FRACOS. EXISTÊNCIA OU NÃO DE UM PLANEJAMENTO DE TRABALHO E/OU ESTRATÉGICO.

4.2 A – ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO. CRONOGRAMA. DISTRIBUIÇÃO DE FUNÇÕES, PAPÉIS DEFINIDOS. COMUNICAÇÃO.

4.2 B – FALE SOBRE A FONTE DE RECEITA DESSA ORGANIZAÇÃO, DIZENDO SE A RECEITA OBTIDA É SUFICIENTE PARA A REALIZAÇÃO DE SEUS PROJETOS, SE ELA POSSUI PLANOS DE AMPLIAÇÃO, AS RAZÕES PARA A REALIZAÇÃO OU NÃO DESSA AMPLIAÇÃO, COM QUE RECURSOS ELA SERIA REALIZADA.

4.3 DESCREVA AGORA COMO É FEITA A CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA ESSA ORGANIZAÇÃO, O SEU ENVOLVIMENTO NESTE PROCESSO E AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS E COMO SÃO SUPERADAS. CONSIDERANDO AS PRINCIPAIS DIFICULDADES JÁ ENFRENTADAS NOS SEUS

MOMENTOS MAIS CRÍTICOS, FALE UM POUCO SOBRE COMO FORAM SUPERADAS E COMO FORAM RESOLVIDAS.

4.4 FALE AGORA SOBRE AS PERSPECTIVAS FUTURAS DA ORGANIZAÇÃO, OS PLANOS TRAÇADOS PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS.

BLOCO 05 – GESTÃO

5.1 FALE SOBRE O QUE VOCÊ ENTENDE POR GESTÃO, COMO É GERIR UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR E QUAIS AS PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE VOCÊ DESENVOLVE COMO DIRIGENTE DESSA ORGANIZAÇÃO.

5.2 COMO VOCÊ AVALIARIA O ESTILO DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO?

5.3 QUANTO AO PROCESSO DA TOMADA DE DECISÃO, FALE UM POUCO COMO ELE SE DÁ DENTRO DA ORGANIZAÇÃO, QUEM DECIDE, QUEM PARTICIPA, QUEM É ENVOLVIDO, ETC. FALE COMO ACONTECE!

BLOCO 06 – COMPETÊNCIAS

6.1 RELATE AS CARACTERÍSTICAS QUE VOCÊ JULGA IMPORTANTES PARA O DESEMPENHO DE UM GESTOR /PROFISSIONAL DO SEU NÍVEL EM UMA ORGANIZAÇÃO SEMELHANTE À SUA. POR QUÊ?

6.2 DENTRO DE SEU NÍVEL, AS PESSOAS POSSUEM ESTAS CARACTERÍSTICAS E QUAIS MEIOS UTILIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO PARA OS PROCESSOS DE RECICLAGEM, TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO, PARTICIPAÇÃO EM SEMINÁRIOS, ETC.

6.3 FALE DA VISÃO QUE VOCÊ TEM DE SUA EQUIPE DE TRABALHO , TRATANDO DE SEU RELACIONAMENTO COM SUA EQUIPE, DO

ENVOLVIMENTO, COMPROMETIMENTO E MOTIVAÇÃO DELES COM O TRABALHO, E DAS CARACTERÍSTICAS DOS MEMBROS DA EQUIPE. FAÇA TAMBÉM UMA ABORDAGEM QUANTO AOS INCENTIVOS E POLÍTICAS DE APRIMORAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS MESMOS.

6.4 FAÇA UMA COMPARAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR DO SETOR E O PRIMEIRO E SEGUNDO, SEMELHANÇAS/DIFERENÇAS. POR QUÊ?

BLOCO 07 – RELAÇÕES COM A COMUNIDADE

7.1 FALE SOBRE COMO SE DÁ A RELAÇÃO DE SUA ORGANIZAÇÃO COM A COMUNIDADE, ABORDANDO SOBRE O PÚBLICO-ALVO, COMO A ORGANIZAÇÃO É VISTA, COMO SE DÁ O RECONHECIMENTO, SE HÁ APOIO, ENFIM, FALE SOBRE SUA PERCEPÇÃO DESTE RELACIONAMENTO.

7.2 CONTRATOS/CONVÊNIOS FORMAIS OU INFORMAIS COM INSTITUIÇÕES DA COMUNIDADE? QUANDO? PRESTAÇÃO DE CONTAS? COMO SE DÁ?

BLOCO 08 – TRABALHO VOLUNTÁRIO X TRABALHO REMUNERADO

8.1 GOSTARIA QUE FALASSE SOBRE COMO SE DÁ A VINCULAÇÃO DOS COLABORADORES COM A ORGANIZAÇÃO: SE HÁ VOLUNTÁRIOS, REGIME CLT, AUTÔNOMOS, CEDIDOS POR OUTRAS ORGANIZAÇÕES E, SE ESTA VINCULAÇÃO É FORMAL (LEGAL) OU NÃO.

8.2 COMO É A GESTÃO PARA CADA UMA DAS VINCULAÇÕES. DIFERENÇAS, SEMELHANÇAS, DIFICULDADES, FACILIDADES, MOTIVAÇÃO, INTERESSE, COMPROMETIMENTO, ETC.

BLOCO 09 – ENCERRAMENTO

9.1 PALAVRA LIVRE. ALGUMA COISA A MAIS QUE GOSTARIA DE FALAR SOBRE VOCÊ, A ORGANIZAÇÃO OU SOBRE AS QUESTÕES ABORDADAS EM NOSSA CONVERSA?

9.2 AGRADECIMENTO DO ENTREVISTADOR.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)