



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS VII – PATOS/PB**

RENATHA STEFANNI DE ARAÚJO ROCHA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GESTORES DE
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

**PATOS-PB
2021**

RENATHA STEFANNI DE ARAÚJO ROCHA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GESTORES DE
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado a Coordenação do Curso de
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof.^a MsC. Cinthia Moura Frade

**PATOS-PB
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

R672d Rocha, Renatha Stefanni de Araujo.
Desenvolvimento de competências gerenciais em gestores de organizações do terceiro setor [manuscrito] / Renatha Stefanni de Araujo Rocha. - 2021.
32 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2021.

"Orientação : Profa. Ma. Cinthia Moura Frade, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Terceiro Setor. 2. Competências gerenciais. 3. Desenvolvimento de competências. I. Título

21. ed. CDD 658.3

RENATHA STEFANNI DE ARAÚJO ROCHA

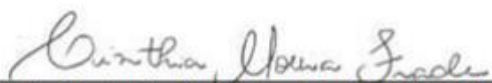
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GESTORES DE
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

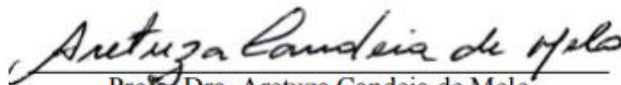
Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Aprovada em: 26/05/2021.

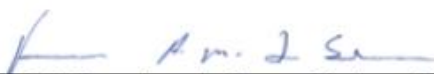
BANCA EXAMINADORA



Profa. MsC. Cinthia Moura Frade (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Aretuza Candeia de Melo
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. MsC. Francisco Anderson Mariano da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, Clevis e Rayane, e irmãos,
Renally, Rian e Ruan, pela admirável paciência
e amor, DEDICO.

“Assim como o engenho investiga e compreende dividindo, assim a memória preserva o conhecimento recolhendo-o.”

Hugo de São Vítor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 O Terceiro Setor: conceitos e características.....	9
2.2 Gestão no Terceiro Setor	11
2.3 Papel do Gestor e Competências	12
2.4 Competências Gerenciais no Terceiro Setor	13
3. METODOLOGIA.....	16
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	17
4.1 O Gestor e sua Formação.....	18
4.2 As competências do gestor e a relação com o alcance de resultados	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS	26
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	29
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	31

ROCHA, R. S. A. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GESTORES DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR. **Monografia de Graduação**. Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba. Campus VII – Patos/PB: UEPB, 2021, 32 p.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GESTORES DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES EN DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

RESUMO

O Século XX trouxe consigo transformações sociais, econômicas e políticas que afetaram profundamente a relação entre a sociedade e o Estado. Nesse contexto, as organizações do Terceiro Setor se apresentam como um modelo de instituição que busca o bem público, mas sem qualquer finalidade financeira. Estas entidades, embora sendo essencialmente voluntárias, necessitam de um bom gerenciamento para o alcance dos objetivos. Diante disso, o presente trabalho teve por objetivo investigar o desenvolvimento de competências gerenciais em organizações do Terceiro Setor, a partir da percepção dos seus gestores. A pesquisa é classificada como qualitativa, de caráter exploratório e de campo, tendo como sujeitos de pesquisa 3 (três) gestores atuantes em organizações sem fins lucrativos no Município de Santa Luzia-PB. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e para o seu tratamento e análise recorreu-se à análise interpretativa. Os resultados mostraram que os gestores desenvolvem suas competências em sua atuação diária, não existindo preparação prévia. Também foi possível identificar que conhecimentos relacionados à organização, gestão de pessoas e financeira são tidas como essenciais ao gestor. Ademais, é necessário desenvolver habilidades que envolvam trabalhar em equipe, mobilizar e engajar pessoas, tomar decisões em situações adversas; e ter atitudes como comprometimento, valorização do ser humano, paciência e respeito, de forma a alcançar os objetivos da organização.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Competências Gerenciais. Gestor. Sem fins lucrativos.

RESUMEN

El siglo XX trajo consigo transformaciones sociales, económicas y políticas que afectaron profundamente la relación sociedad-Estado. En este contexto, las organizaciones del Tercer Sector se presentan como un modelo de institución que busca el bien social e interés público, pero sin ningún fin económico. Estas entidades, si bien son esencialmente voluntarias, necesitan una buena gestión para lograr los objetivos. Ante esto, el presente trabajo tiene como objetivo investigar el desarrollo de competencias directivas en las organizaciones del Tercer Sector, a partir de la percepción de sus directivos. La investigación se clasifica en cualitativa, exploratoria y de campo, teniendo como sujetos de investigación 3 (tres) gerentes que trabajan en organizaciones sin fines de lucro en la ciudad de Santa Luzia-PB. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas semiestruturadas y para su tratamiento se utilizó un análisis interpretativo. En general, los resultados mostraron que los directivos desarrollan sus habilidades, destrezas y competencias necesarias en sus actividades diarias, sin preparación previa. También fue posible identificar que conocimientos sobre la organización, la gestión de personas y las finanzas, son considerados esenciales para el gerente. Además, es necesario

desarrollar habilidades que involucren trabajar en equipo, movilizar a las personas, tomar decisiones en situaciones adversas; y tener actitudes como el compromiso, la valoración del ser humano, la paciencia y el respeto, con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Palabras claves: Tercer Sector. Competencias Directivas. Gerente. Sin Fines de Lucro.

1 INTRODUÇÃO

O Século XX trouxe consigo transformações sociais, econômicas e políticas que afetaram profundamente a relação entre a sociedade e o Estado, em que este deixa a sua posição de Estado provedor e passa para uma de Estado regulador, enquanto aquela começa a ser participante ativa no suprimento daquilo de que carece (SALAMON, 1998; PIMENTA; BRASIL; SARAIVA, 2006). É a partir da segunda metade do século que se torna notável o crescimento de um novo tipo de organizações privadas, que não objetivam o lucro, mas a transformação do meio em que atuam.

Rifkin (1996), ao explorar a tendência do aumento do desemprego em função do avanço tecnológico e o potencial do Terceiro Setor na geração de capital social, observa ser necessária a compreensão de que o país não dispõe apenas de dois setores, mas três. Portanto, tem-se no Terceiro Setor uma fonte promissora de geração de emprego e renda, abrindo oportunidade não apenas para o voluntariado, como também a contratação de profissionais qualificados atuando de maneira a encontrar novas saídas para os desafios que essas organizações enfrentam.

Apesar do cenário promissor, características de amadorismo são encontradas em muitas das organizações do Terceiro Setor, transmitindo, assim, a imagem de falta de preparo (PIMENTA; BRASIL; SARAIVA, 2006). Pensando nisso, é de extrema importância que a gestão seja feita de maneira eficiente e eficaz, promovendo a efetivação das atividades que a organização se propõe a realizar. Caberá ao gestor mobilizar os recursos necessários (financeiros, humanos, materiais, etc.) e alocá-los de maneira a garantir o alcance do objetivo da entidade.

O presente trabalho teve por objetivo investigar o desenvolvimento de competências gerenciais em organizações do Terceiro Setor, a partir da percepção dos seus gestores. São objetivos específicos: (a) observar o processo de formação gerencial nas organizações do Terceiro Setor; (b) identificar quais competências são essenciais ao gestor de tais organizações; e (c) examinar como as competências do gestor podem contribuir para o alcance dos resultados organizacionais. Dessa forma a pesquisa buscou responder à seguinte problemática: como se dá o processo de desenvolvimento de competências gerenciais de gestores de organizações do Terceiro Setor?

A presente pesquisa se justifica pelo seu caráter inovador, apresentando não apenas os conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias ao gestor de organizações sem fins lucrativos, mas buscando compreender como o processo de desenvolvimento dessas competências ocorre, principalmente, em entidades de menor porte. Apesar de estudos que reconheçam a

necessidade de qualificação dos líderes dessas organizações não serem incomuns, não focam sua atenção em como adquirir e desenvolver essas competências (PANCERI, 2001). Pensando nisso é que voltamos o nosso olhar para o exercício diário desses gestores e seu processo de qualificação técnica e pessoal, com o objetivo de promover transformação social, fornecendo caminhos que os ajudem a compreender como melhorar suas práticas gerenciais e liderar as pessoas sob sua responsabilidade com mais eficiência.

Por fim, Pimenta, Brasil e Saraiva (2006) ressaltam a importância do trabalho desempenhado por essas organizações observando que a redução das responsabilidades estatais provocadas pelas reformas ocorridas no Estado, além de aumentar as carências sociais, fez com que, por vezes, essas entidades fossem a única solução para algumas pessoas. É imprescindível, portanto, fornecer informações adequadas sobre o Setor como forma de propagar sua importância, esclarecendo à sociedade suas formas de atuação, bem como o conhecimento que possibilite o bom funcionamento da organização aqueles que estão envolvidos diretamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Terceiro Setor: conceitos e características

Coexistindo com o Primeiro Setor — o Estado e todas as entidades governamentais — e o Segundo Setor — organizações privadas que ofertam bens e serviços objetivando o lucro, o Terceiro Setor contempla as organizações privadas de interesse público que ofertam serviços à sociedade sem que tenham no lucro seu objetivo (COELHO, 2000; MELO, 2002; ZANDONADE, 2005).

Coelho (2000) define o Terceiro Setor como sendo aquele que detém a execução de atividades que não possuem força de lei nem visam o lucro, sendo que, por natureza, são de interesse coletivo e, por vezes, público. Para Charnet, Chamon e Camarini (2006), essa é uma nova maneira da sociedade articular esforços em conjunto e organizar-se, manifestando os interesses e anseios públicos, embora apresente natureza jurídica privada.

No entanto, como observa Drucker (1994), *apud* Charnet, Chamon e Camarini (2006), a própria característica “sem fins lucrativos” apenas evidencia o que as organizações não são, e, portanto, não considera seus aspectos mais particulares, como área de atuação, por exemplo. Além disso, as características comuns quando vistas isoladamente não dizem muito sobre o setor, a menos que sejam observadas como um conjunto que aponta para um grupo específico de instituições que, por suas especificidades, não podem pertencer nem ao Primeiro Setor nem

ao Segundo. De acordo com Coelho (2000), é comum a literatura agrupar no Terceiro Setor todas as organizações que são de natureza jurídica privada, que não objetivam o lucro, mas produzem um bem coletivo.

É possível observar que é a heterogeneidade dessas organizações que faz de sua conceituação uma tarefa complexa. Coelho (2000), considerando a diversidade dessas organizações, observa que a falta de precisão conceitual tende a dificultar sua correta classificação em parâmetros comuns. Já Aguiar (2004), por sua vez, corrobora ao apontar que no Brasil, por exemplo, é possível perceber que não existe uma terminologia que conceitue devidamente as organizações do Terceiro Setor.

A própria legislação brasileira é falha em definir um conceito. A Constituição de 1988 dá plena liberdade para a formação de associações, desde que não tenha fins ilegais, e o Código Civil (2002) reconhece associações, sociedades e fundações, comumente reconhecidas como instituições do Terceiro Setor, como sendo pessoas jurídicas de direito privado, mas não oferecem maiores detalhes conceituais.

Com a instituição da Lei Nº 9.790/99, entra para o rol das entidades do setor as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. O que, na prática, é uma qualificação que pode ser dada a sociedades comerciais, sindicatos, cooperativas, organizações sociais, fundações, dentre outras, que sejam de direito privado, sem fins lucrativos, tendo por objetivo a prestação de serviços de interesse público (BRASIL, 1999).

Ressalta-se, no entanto, que a legislação não define um conceito preciso, mas características a serem observadas. Apesar da falta de concordância sobre o conceito, características similares nessas organizações tornam possível sua identificação como pertencentes ao Terceiro Setor.

Salamon e Helmut (1992) elencam cinco características dentro de uma definição que eles denominaram de “estrutural/operacional”. Dessa maneira, é possível, do ponto de vista estrutural ou operacional, reconhecer as organizações do setor observando se elas:

- São formalmente constituídas;
- Possuem sua estrutura básica como sendo a de não governamental;
- Possuem autogoverno, entendido como sendo instituições independentes;
- Não distribuem lucros;
- Possuem a participação de trabalho voluntário.

É possível ainda caracterizar as organizações do Terceiro Setor observando os aspectos legais e contábeis da seguinte forma:

- Natureza jurídica privada (COELHO, 2000; PATZLAFF et al., 2015);

- Sem vinculação ao Poder Público (ZANDONADE, 2005);
- Fins não lucrativos (COELHO, 2000; PEREIRA, 2013);
- Regime de trabalho – por não terem vínculo com o Poder Público, o regime trabalhista é regido pela CLT.

Para além das características apresentadas, também é possível perceber que as organizações sem fins lucrativos carregam em sua essência não apenas o desejo de suprir as faltas de um Estado que não consegue atender todas as demandas. Elas representam, em certa medida, uma resposta à crise do moderno *welfare state* (SALAMON, 1998). A crise possibilitou que a sociedade tomasse para si certo nível de responsabilidade em atender as necessidades de que carecia. Dessa forma, ela se organiza de maneira a formar parcerias que viabilizem a realização de atividades que de outra forma não seriam possíveis de efetivar (PIMENTA; BRASIL; SARAIVA, 2006).

A necessidade de firmar parcerias, aliada às exigências legislativas e o ambiente competitivo em busca de recursos, fez com que as organizações sem fins lucrativos percebessem a indispensabilidade de boas práticas de gestão, considerando os resultados pretendidos e as características próprias de cada entidade.

2.2 Gestão no Terceiro Setor

Historicamente, o Terceiro Setor foi sendo constituído aos poucos. No Brasil, as organizações que formam o setor têm bases muito firmes na filantropia e caridade religiosa, e atuavam de maneira essencialmente assistencialista. (SILVA, 2010). Não havia, portanto, o pensamento de gerir com eficiência. O autor relata que foi somente no século XX que elas começaram a ter o seu campo de atuação ampliado, principalmente na execução de políticas públicas.

Os estudos de Silva (2010) apontam que as décadas de 1980 e 1990 foram especialmente importantes no avanço das práticas de gestão dessas organizações. O autor discorre sobre as mudanças ocorridas durante esse período e pontua como essas transformações afetaram a forma de condução dos trabalhos de uma organização sem fins lucrativos. É durante esse tempo, por exemplo, que as instituições concentram a atenção no planejamento de suas ações, bem como se preocupam com a avaliação de atividades e com a gestão de captação de recursos. Além disso, o marketing e a gestão de pessoas e voluntariado assumem papel de grande relevância para o bom funcionamento da organização e desenvolvimento de suas ações.

Para Panceri (2001) tais organizações têm a necessidade de conseguir reunir todas as competências técnicas necessárias e recursos materiais, financeiros e de pessoal de que precisam para garantir sua sobrevivência. Simões et al. (2013) complementam esse cenário ao enfatizarem a importância da boa gestão, lembrando que a maneira como os recursos são geridos é determinante para a continuidade dos trabalhos. Assim, é possível perceber que a prestação de serviços sociais não isenta tais organizações de buscarem ferramentas e práticas adequadas de gestão para viabilizarem sua atuação, já que lidam diariamente com recursos escassos e um ambiente em constante modificação.

Observando a realidade apresentada, conforme aponta Costa (1992), mesmo que se tenha estabelecido que essas entidades são “sem fins lucrativos”, não significa dizer que elas devam dar prejuízo. De fato, a variedade de segmentos, as diversas características particulares, as distintas formas de gestão e aporte de recursos, fez com que o gerenciamento dessas organizações seja desafiador (PANCERI, 2001). É necessário, portanto, haver um esforço por parte da gestão em direção à promoção e viabilização da sustentabilidade organizacional, considerando todas as particularidades inerentes à instituição.

Conforme observa Panceri (2001), as organizações estão percebendo a importância de desenvolverem “*Know-how*” próprio, focando-se em uma gestão mais profissional e na contratação de gestores mais qualificados. Nota-se, portanto, que a correta capacitação e qualificação dos profissionais que atuam em organizações do Terceiro Setor é essencial, já que isso irá permitir aos gestores mobilizar os recursos disponíveis de forma mais eficiente, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais de maneira sistematizada (PIMENTA; BRASIL, 2006).

Nesse contexto, o gestor adquire papel basilar no crescimento e sustentabilidade dessas organizações, tendo de buscar o equilíbrio entre práticas de gestão eficazes e a manutenção dos valores e princípios inerentes às instituições, enquanto busca o alcance dos objetivos organizacionais.

2.3 Papel do Gestor e Competências

As organizações do Terceiro Setor enfrentam inúmeros desafios que precisam ser vencidos. Planejamento estratégico focado nos objetivos, planejamento de aplicação de recursos, treinamento e assistência técnica, inovar com baixo custo, promover participação social, formação de parcerias e alianças, são exemplos do que essas entidades precisam lidar diariamente, enquanto buscam estabelecer mecanismos que auxiliem na busca pela

sustentabilidade, objetivo priorizado por essas organizações (SALAMON, 1998; PANCERI, 2001; PIMENTA; BRASIL, 2006).

É diante desse contexto tão particular às organizações sem fins lucrativos, que a figura do gestor emerge como condutor e mobilizador de esforços, guiando a organização. É o gestor que será responsável por trazer equilíbrio entre a diretoria e os funcionários, bem como servir de mediador entre a organização e a sociedade e vice-versa (COSTA, 1992).

Salamon (1998) corrobora ao observar que os gestores devem, portanto, ter a capacidade de cooperação e mobilização, sabendo como interagir com outras organizações, articulando as ações em uma mesma direção. Panceri (2001) aponta que, para tanto, o conhecimento sobre a natureza e atuação das instituições sem fins lucrativos se faz essencial. Segundo a autora, ele deverá ser capaz de identificar o modelo de gestão adequado à organização, além de conseguir captar os recursos necessários, fazer marketing social eficaz, ser ético, entre outros aspectos.

Pimenta e Brasil (2006) refletem que, em razão da natureza voluntária do serviço prestado, aliada à necessidade de captação de mão-de-obra, é exigido do gestor que este tenha reputação positiva reconhecida pela sociedade, trazendo confiança para a organização. Além disso, sua atuação é de extrema importância para a sustentabilidade da instituição, devendo ser capaz de captar recursos financeiros e aplicá-los da maneira correta para a manutenção dos projetos desenvolvidos (CARVALHO; OTTOBONI, 2014).

Pimenta e Brasil (2006) observam a defesa que existe sobre a necessidade de adaptação de técnicas de gestão de setores privados e/ou públicos ao Terceiro Setor. É importante, portanto, que os gestores consigam desenvolver competências necessárias para a efetivação das ações e projetos que a entidade deseja realizar.

2.4 Competências Gerenciais no Terceiro Setor

O desenvolvimento de competências úteis à gestão é um dos pilares que sustentam a organização em cenários que estão em constante mudança e evolução. Assim como o Terceiro Setor foi se desenvolvendo ao longo do tempo, a capacidade de adaptar-se e guiar os demais pelo processo de crescimento são essenciais ao gestor.

Aguiar (2004) observa, nesse aspecto, a existência da relação entre conhecimento, competências e processo de saber, apontando que a competência envolve aspectos tanto formais quanto informais, além de aspectos tácitos. Para Pimenta e Brasil (2006, p.83), as competências surgem “como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos”. Portanto, compreender seu desenvolvimento pode trazer benefícios para as instituições do Terceiro Setor.

Busca-se o estudo das competências gerenciais necessárias ao Terceiro Setor. 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”. Estando fundamentada em conhecimentos, habilidades e atitudes, as competências gerenciais estão relacionadas com a capacidade de conseguir identificar ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, mobilizando esforços para implementar ações que possibilitem o alcance dos objetivos (PIMENTA; BRASIL, 2006).

Para Aguiar (2004) as competências trazem consigo a necessidade de articular diversos conhecimentos, capacidades e habilidades, que permitirão o trabalhador desenvolver suas funções de maneira a atender demandas mais abrangentes e complexas. É dessa mentalidade que se observa a relevância existente em que os gestores do Terceiro Setor substituam velhas práticas gestão por novos caminhos que possibilitem melhor atendimento das intrincadas situações cotidianas que fazem parte dessas organizações (PIMENTA; BRASIL, 2006).

Na dissertação de Panceri (2001), as competências são trabalhadas sob as dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Por meio de sua pesquisa, a autora identifica que os gestores apontaram a necessidade de conhecimentos específicos e especializados, além de conhecimento profundo acerca da organização, sua missão, objetivos, programas. Quanto às habilidades, destaca-se como essencial saber trabalhar em equipe, planejar estrategicamente, demonstrar liderança e eficiência, descentralizar decisões. Já sobre as atitudes, comprometimento com a missão, ética, agilidade, valorização do ser humano e melhoria contínua, foram apontados como fundamentais.

Pimenta e Brasil (2006), com base em um levantamento bibliográfico, elaboraram um modelo teórico sobre as competências necessárias aos gestores do Terceiro Setor as dividindo em três categorias diferentes: organizacionais, individuais e gerenciais (Quadro 1). Nele é possível observar ser indispensável ao gestor de organizações do Terceiro Setor a capacidade de relacionar-se bem com o público e funcionários, planejar de forma estratégica, gerenciar de maneira eficiente os recursos disponíveis, adotar postura de liderança, observando sua postura e presando pela sua credibilidade, além de possuir visão aguçada para a percepção de oportunidades e ameaças que se apresentarem.

Quadro 1 - Competências no Terceiro Setor.

Competências Organizacionais	Competências Individuais	Competências Gerenciais
Proximidade com o público, permitindo identificar de forma mais objetiva os demandados, necessidades e aspirações da comunidade.	Capacidade de gerir pessoas.	Compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade.
Capacidade de mobilização das potencialidades e energias populares.	Habilidade para formar alianças e parcerias.	Adoção de posturas desburocratizadas e simplificadas de gestão, compatíveis com o nível cultural e operacional da comunidade.
Identificação de novos problemas e emergências e maior agilidade em trazê-los à discussão pública.	Capacidade de mobilização de recursos.	Condução de ações e iniciativas sob a prática da gestão participativa.
Capacidade de sensibilizar, motivar e mobilizar recursos humanos e financeiros paralisados.	Habilidade para trabalhar em equipe.	Capacidade de motivar, sensibilizar e engajar a mão-de-obra voluntária.
Atuar como agentes na promoção de mudanças e transformações da realidade.	Visão de futuro.	Possuir credibilidade a partir de sua atuação e liderança, dando visibilidade a todas as ações do processo que estiverem sob sua liderança.
Capacidade para formação de novas lideranças.		Capacidade de organizar e integrar a entidade que dirige em iniciativas visando à ação em redes (atuação solidária).
Autoridade para contribuir na legitimação e garantia de apoio popular às políticas exigidas.		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: Pimenta e Brasil (2006).

O estudo de Carvalho e Ottoboni (2014), por sua vez, realizado com gestores do Terceiro Setor, apontou como resultados as seguintes competências dos gestores entrevistados:

- Planejamento e organização;
- Conhecimento sobre a legislação na área do Terceiro Setor;
- Energia, postura proativa e realizadora;
- Competitividade, decisão e coragem;
- Criatividade, inovação e persuasão, dentre outras.

Além disso, a pesquisa torna possível perceber que os gestores possuem certo nível de idealização associada à competência ou apoiam-se apenas nos conhecimentos que possuem. Isso vem reforçar a concepção de que ainda falta profundidade no conceito de competência nesse círculo específico.

3. METODOLOGIA

Para estabelecer qual o tipo de pesquisa, foi utilizada a classificação de Oliveira (2011), que qualifica os trabalhos científicos: quanto aos objetivos, quanto à natureza e quanto ao objeto de estudo. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi do tipo exploratório. Já quanto à natureza, tratou-se de uma investigação qualitativa, observando-se, portanto, os fatos como ocorrem, coletando os dados com a preocupação de considerar como eles se manifestam. Por fim, quanto ao objeto, tratou-se de uma pesquisa de campo, por ter sido realizada no lugar onde o fenômeno pesquisado ocorreu (VERGARA, 2005).

O universo considerado para a pesquisa foi o conjunto de instituições do Terceiro Setor localizadas em Santa Luzia, no Estado da Paraíba. Para a realização do levantamento das organizações presentes na localidade foi utilizado o Mapa das Organizações da Sociedade Civil (Mapa das OSC), instrumento criado pelo Instituto de Pesquisa Brasileira Aplicada – IPEA. Segundo o levantamento dos dados, 74 OSC estão instaladas na cidade. Observando o perfil disponibilizado, 93.24% dessas organizações são classificadas como associações privadas. Optou-se, portanto, realizar a pesquisa com tais instituições, conforme disponibilizado no Mapa das OSC (2021).

Para escolha das organizações que fizeram parte do estudo, foram considerados os seguintes critérios: (1) possuir como natureza jurídica a forma de associação privada; (2) estar com o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) ativo; e (3) ser uma associação de pequeno porte. Sendo assim, das 69 associações privadas identificadas, 33 apresentaram características que as enquadrava no perfil desejado. Foi estabelecido contato com 12 associações e obteve-se 03 respostas, com as quais foram realizadas entrevistas com seus respectivos gestores.

Sobre os meios utilizados para entrar em contato com as instituições, foram utilizados os que estavam à disposição no Mapa das OSC (telefone e e-mail) e redes sociais que foram identificadas. Notou-se, no entanto, que as informações estavam desatualizadas e mesmo as redes sociais das organizações, quando existiam, não mostravam sinais de atualização frequente, o que dificultou o estabelecimento de contato com as entidades.

O instrumento adotado para o procedimento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista semiestrutura (Apêndice A), pois dessa forma foi possível ao observar a liberdade necessária para explorar com maior profundidade os aspectos percebidos como relevantes para maior compreensão do assunto estudado (DUARTE, 2005). O instrumento foi elaborado com base na literatura consultada e observando os objetivos da pesquisa, a partir de questionamentos para caracterizar o perfil dos gestores (idade, escolaridade, estado civil, por exemplo); observar

o processo de formação gerencial nas organizações do Terceiro Setor; identificar quais competências são essenciais ao gestor de tais organizações; e examinar como as competências do gestor podem contribuir para o alcance dos resultados organizacionais

As entrevistas foram realizadas no período de 15 de abril a 03 de maio de 2021, duas de maneira online, fazendo uso de plataformas digitais (*Google Meet* e *whatsapp*, respectivamente), e a última de forma presencial, sendo observados todos os protocolos de higiene previstos pela OMS e pela instituição, considerando o período pandêmico ocasionado pela Covid-19. Antes de cada entrevista, foi apresentado o Termo de Compromisso Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice B, deixando-se claro tratar-se de uma participação voluntária e que o entrevistado teria sua identidade mantida em sigilo e suas respostas utilizadas apenas para fins acadêmicos. As entrevistas, com duração média de 30 minutos, e mediante autorização dos entrevistados, foram gravadas (no próprio *Google Meet* ou dispositivo móvel), ouvidas atentamente e transcritas para posterior análise.

Sobre o procedimento da análise de dados, foi utilizada a análise interpretativa de Severino (2007), baseada no entendimento interpretativo do exposto, fazendo síntese das ideias e suas associações, permitindo a formulação de juízo crítico. Ademais, com objetivo de manter o anonimato dos entrevistados, os relatos ora expostos serão identificados por Gn, referindo-se a “Gestor” e a sequência em que as entrevistas aconteceram. Além disso, os nomes de instituições/grupos citados foram substituídos pela letra “I” de “Instituição”.

Por fim, na busca por demonstrar a correspondência nas falas dos entrevistados e as perguntas realizadas, partes de seus discursos foram colocados em negrito para sua melhor identificação e percepção da relação com a pergunta feita.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Primeiramente, considerando a natureza de atuação das instituições, fez-se necessário uma breve caracterização das entidades, identificando seus principais aspectos, em ordem de entrevista, resguardando, contudo, o anonimato de cada entidade. Frente ao exposto, foi dito que as três organizações atuam no Município de Santa Luzia/PB e devido o contexto da pandemia da Covid-19 tiveram de adaptar-se para atendimento do seu público, possibilitando a continuidade de seu funcionamento.

A primeira instituição, tem como público-alvo os idosos, responsabilizando-se pelo seu cuidado e proteção, funcionando com 08 funcionários com carteira assinada, contando como voluntários apenas a Diretoria. A segunda organização atende ao público infantojuvenil,

promovendo ações de educação, cultura e lazer, com a participação de voluntários que já foram atendidos pela instituição. Já a terceira e última entidade, destina suas atividades ao atendimento de pessoas com deficiência intelectual e múltipla. Com a participação de voluntários, atua essencialmente nas áreas de educação, assistência social, saúde e proteção.

Diante do exposto e com o intuito de possibilitar uma melhor compreensão do objeto de pesquisa, a análise e discussão foi dividida em duas seções: (4.1) o gestor e sua formação; e (4.2) as competências do gestor e a relação com o alcance de resultados.

4.1 O Gestor e sua Formação

Os gestores possuem 30, 53 e 34 anos de idade, a maioria solteiros, e apenas um no terceiro ano de doutorado, enquanto os demais apresentaram o ensino médio completo. Dos três gestores, apenas um não estava no cargo de presidente, embora esteja representando a Diretoria, sendo este o único que não possui experiência anterior como gestor.

O tempo de atuação no cargo atual em que ocupam variam de 1 a 2 anos, mas ocuparam outros cargos de gestão na mesma instituição ou em outra anterior por um período de pelo menos 10 anos. Apesar disso, nenhum dos três concluiu curso na área da Gestão, como apresentado no Quadro 2, ainda que tenham participado de formações/cursos específicos de cada área de atuação.

Quadro 2 – Perfil dos gestores

Identificação	G1	G2	G3
Idade	30	53	34
Estado civil	Solteiro(a)	Solteiro(a)	Casado(a)
Escolaridade	Doutorado (cursando)	Médio Completo	Médio completo
Função desempenhada	Representante da Diretoria	Presidente	Presidente
Tempo de trabalho da org.	6 anos	1 ano	15 anos
Tempo como gestor	1 ano e 2 meses	1 ano	2 anos
Possui experiência anterior em atividades de gestão?	Não	Sim	Sim
A experiência foi em uma organização do Terceiro Setor?	Não se aplica	Sim	Sim
Concluiu algum curso na área de gestão?	Não	Não	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para que fosse possível compreender suas motivações e expectativas acerca do cargo que ocupavam, bem como o processo de formação de cada gestor, foi questionado a cada um sobre suas experiências profissionais/pessoais e como elas contribuíram para o desempenho de suas funções. Também foi considerada a perspectiva de cada gestor sobre as possíveis lacunas em sua formação e como isso se relaciona com seu desempenho.

Eu sou médica veterinária, então não tem nada a ver com o setor, né? Sou veterinária, faço doutorado, ‘tô no meu terceiro ano de doutorado, e de experiência pessoal só a I mesmo; **não tinha nenhuma experiência (...)** **O que não sabia, pedia ajuda a alguém...** E foi dessa forma. [G1]

A maior experiência que eu tive, foi dentro do escotismo, **pela experiência que eu tive como presidente do grupo escoteiro I**, diretor do campo de formação dos escoteiros e outros cargos que eu tive lá dentro. Então **pelos experiências dentro do escotismo** e pelos cursos que eu tinha dentro da área de jovem, criança e adolescente foi com que eu **tomei a posição de chegar em Santa Luzia e formar essa ONG** [Organização Não Governamental] porque eu vi a necessidade que os jovens de Santa Luzia precisavam. [G2]

Eu nunca pensava em trabalhar em um canto desses (...) Experiência com uma instituição como essa aqui eu não tinha nada. Nunca trabalhei. Aí quando eu entrei, nesses 15 anos, **todo dia eu aprendo mais um pouco.** [G3]

Ao analisar alguns trechos dos discursos feitos pelos gestores, a primeira reflexão que é possível ser feita é sobre o caminho comum trilhado. A fala do G1 ao expressar que “**não tinha nenhuma experiência**” converge com Pimenta, Brasil, Saraiva (2006) ao refletir que existe a tendência, entre os gestores de organizações sem fins lucrativos, de não haver experiência prévia em cargos de gestão.

Mas indo na contramão dessa tendência, G2 apresenta motivações mais fortes para ocupar o cargo atual, ao discursar sobre experiências anteriores: “**pela experiência que eu tive como presidente do grupo escoteiro I**, diretor do campo de formação, e outros cargos que tive lá dentro”. Sendo um dos fundadores da organização em que atua, associa diretamente suas experiências anteriores com a maneira com que conduz os trabalhos na instituição: “**pelos experiências dentro do escotismo** e pelos cursos que eu tinha dentro da área de jovem, criança e adolescente foi com que eu **tomei a posição de chegar em Santa Luzia e formar essa ONG**”.

Ademais, também deve ser considerado que apesar da falta experiência anterior, os gestores demonstram disposição em aprender e se desenvolverem para que sua atuação seja aperfeiçoada. G1, em sua fala, compartilha que “**O que não sabia, pedia ajuda a alguém**”, e o G3 afirma que “nesses 15 anos, **todo dia eu aprendo mais um pouco**”.

A fala de G1 permitiu refletir sobre a importância das interações sociais, decorrentes das relações com diferentes pares (D’AMELIO; GODOY, 2012) para a aprendizagem e

formação gerencial. Essa aprendizagem, conforme destacou G3, vem ocorrendo na prática e no cotidiano das atividades, aspecto comum no âmbito do exercício de atividades gerenciais.

Frente ao panorama apresentado, foi questionado como foi a preparação para que pudessem ocupar a posição atual de gestão e como essa preparação/formação tem contribuído para o exercício de suas funções.

Não teve preparação. Foi... O gestor de direito, vamos dizer assim, ele teve que amputar um dedo e foi pra João Pessoa. E dessa amputação de dedo, começou a pandemia e ele teve que ficar lá (...) **acabou “caindo”** [gesto de aspas feito pelo entrevistado] nas minhas mãos. [G1]

Eu me preparei com a experiência que eu tinha, que eu tive dentro do movimento Escoteiro. Na verdade, eu sempre tive serviço voluntário. (...) Então para eu chegar aonde estou, como presidente de uma ONG, **primeiro teve essa experiência de trabalhar**, ser voluntário dessas instituições. [G2]

Minha preparação foi só amor, porque se você não tiver amor, você não entra em canto desses não. (...) Então o preparativo é esse: **cada dia a gente vai aprendendo alguma coisa**. [G3]

Os relatos comprovaram, com base em uma predominância nas falas dos sujeitos, a falta de preparação prévia para assumir suas funções. G1 afirma que “**Não teve preparação**”, enquanto G3 associa sua preparação ao “**amor**” e o aprendizado contínuo: “**cada dia a gente vai aprendendo alguma coisa**”. Essa falta de preparo está diretamente relacionada a forma como eles chegaram ao cargo, como bem demonstrado por G1 ao dizer que a função “**acabou ‘caindo’** [gesto de aspas feito pelo entrevistado]” em suas mãos.

G1, especificamente, faz uso da expressão apresentada após confidenciar que assumiu suas funções por ser o único da Diretoria, no contexto da pandemia da Covid-19, a estar apto a dar continuidade às atividades de maneira mais próxima. Sendo assim, não havia meios possíveis para que alguma preparação fosse realizada. A entidade precisava de alguém para condução dos trabalhos e G1 demonstrou estar disposto a assumir essa responsabilidade. Essa postura, portanto, pode ser indicativo de que existem ocasiões em que o gestor é escolhido em tempos de adversidade, sem possibilidades prévias de preparo.

Pimenta, Brasil, Saraiva (2006), observaram esse comportamento ao expressar que essa característica de amadorismo está associada ao fato de que os gestores possuem, essencialmente, natureza voluntária. São pessoas que, por vezes, já trabalhavam na organização e por seu comprometimento e desempenho assumem a nova função ou ainda, por não se apresentarem candidatos, toma para si a responsabilidade de gestão, como o caso do G1 e G3.

Por fim, quando questionados sobre lacunas em sua formação, a fala de G1 exemplifica bem a situação ao dizer que “**a parte contábil é minha parte mais limitante**”. Ao verificar a

situação das organizações sem fins lucrativos, mantidas por meio de doações, é possível perceber que o controle sobre os gastos e a gestão financeira de tais instituições se torna um desafio que precisa ser considerado, conforme já apontado por Panceri (2001).

No entanto, os gestores, de forma geral, não se deixam abater pelas lacunas e compensam suas áreas de menor conhecimento com empenho, dedicação e vontade de aprender, demonstrando proatividade. Isso é possível de ser observado nas falas do G2, “**A cada dia a gente aprende** e eu ainda não aprendi tudo, **estou no começo**”, e do G3, “**Aprendi muitas coisas**. Aqui, é difícil e é fácil ao mesmo tempo”.

Frente ao exposto, essa postura proativa, realizadora, que decide por comprometer-se e ter a coragem para seguir em frente, corroboram o que havia sido observado por Carvalho e Ottoboni (2014), como sendo competências essenciais aos gestores de organizações sem fins lucrativos. Tema que foi aprofundado na próxima seção.

4.2 As competências do gestor e a relação com o alcance de resultados

Na presente seção foram agrupados o entendimento que cada gestor tem das competências consideradas como essenciais, aquelas identificadas por cada um e as que são necessárias serem desenvolvidas. Ademais, as competências apontadas foram observadas no nível dos conhecimentos, habilidades e atitudes, e dessa forma organizadas.

Primeiramente, foi questionado a cada um dos entrevistados o que significa ser um gestor de uma organização sem fins lucrativos. G1 coloca que “é muito **significativo emocionalmente** (...) porque finalidade monetária não existe, né?”, demonstrando que a motivação primeira para atuar em uma organização dessa categoria não é o incentivo financeiro e sim o propósito do trabalho. Sobre isso, o G2 coloca que “é difícil, **mas é muito gratificante** quando você está ali para ensinar (...) ser hoje presidente de uma ONG é **muito gratificante**”.

É interessante perceber que o primeiro pensamento que expressam não dizia respeito a condução em si do trabalho, mas algo intrínseco ao exercício de suas funções, a saber, a carga emocional e senso de propósito. Além disso, durante a entrevista demonstraram-se visivelmente emotivos ao relatarem as agruras e deleites de atuarem em uma organização de tal natureza. Mas é a noção de estarem fazendo a diferença que parece motivá-los a se manterem em constante movimento.

Já sobre os conhecimentos essenciais aos gestores de organizações dessa categoria, G1 apontou-se a necessidade de o gestor conhecer intimamente o funcionamento da organização, incluídos seus processos internos, a área de atuação e seu público-alvo, observação esta que

corroborar com Panceri (2001) ao mencionar a essencialidade do gestor conhecer profundamente a entidade, sua missão, objetivos e programas. Ademais, acrescenta ser fundamental que se conheça sobre gestão de pessoas e financeira.

Tais exposições permitiram demonstrar a relação do desenvolvimento de tais competências com os resultados organizacionais, pois é possível refletir que desenvolver tais competências poderá ajudar o gestor a ter uma percepção universal da organização, contribuindo, desta forma, para uma maior segurança no momento de traçar estratégias, a fim de alcançar os objetivos pretendidos. Com esses conhecimentos, o gestor terá condições de perceber qual o modelo de gestão adequado, identificar quais as fontes de recursos disponíveis, fazer marketing social eficaz, dentre outros aspectos já apontados por Panceri (2001).

Sobre as habilidades, G2 e G3, respectivamente, relataram a importância de saber trabalhar em equipe, mantendo uma boa relação com as pessoas, conseguindo identificar as potencialidades de cada uma para atribuí-las as funções que melhor se adequam. “Primeiro, **escolha as pessoas certas** para você colocar para trabalhar junto com você” [G2]; “Primeiramente, **saber lidar com o próximo**, porque não é todo mundo que sabe” [G3].

As referidas colocações dão força ao que foi apontado por Pimenta e Brasil (2006) que destacam a capacidade de relacionar-se bem com o público e funcionários como uma das competências a serem desenvolvidas pelos gestores, além de pensar estrategicamente. Aspectos que também podem ter um reflexo no desempenho organizacional e, conseqüentemente, no alcance de resultados.

G1 e G3 deram um pouco mais de profundidade às habilidades necessárias, ao relatarem ser essencial ao gestor de uma organização do Terceiro Setor a capacidade de mobilizar e engajar pessoas, além de adaptação a mudanças e tomada de decisões em situações adversas, conforme já observado por Pimenta e Brasil (2006). Eles relataram:

A gente também tem que ter um preparo em relação a **lidar com coisas adversas**, por exemplo, aconteceu alguma coisa, a gente tem que conseguir lidar com aquilo (...) você tem que saber tomar as **decisões nos momentos certos**. [G1]

Atitude, primeiramente, ele tem que ter pra **correr atrás** das doações. (...) Então a gente começou a campanha (...). Fizemos lives, vendemos água mineral, lanches, agora isso tudo doado. A **gente recebia** as doações das mercadorias e ia ‘pra praça **fazer os eventos** pra vender. [G3]

Por “**lidar com coisas adversas**” e “**decisões nos momentos certos**”, presentes na fala do G1, pode-se inferir que o gestor deve conseguir propor soluções eficientes mesmo diante de situações inesperadas. Além disso, por tratar-se de uma instituição que depende do engajamento público, o G3 evidencia a necessidade de o gestor ser aquele que consegue “**correr atrás**” e

“**fazer os eventos**”. Para esse trecho, é notável a ideia de ação conjunta, apresentando envolvimento de mais pessoas, sendo necessário ainda o devido planejamento e organização já observados nos estudos de Pimenta e Brasil (2006) e Carvalho e Ottoboni (2014).

Organizações dessa categoria precisam em todo tempo estabelecerem parceria para o atendimento pleno de seus objetivos. Ao gestor cabe, então, o desenvolvimento da capacidade de mobilizar esforços e gerar engajamento para o alcance dos resultados pretendidos. Sua figura assume posição de destaque, conforme observado por G1 ao retratar que “a presença dele [gestor] faz com que as **pessoas sigam** o que é determinado”.

Ao que se refere às atitudes do gestor, G2 relatou que “quando você precisa entrar em algo que é voluntário, **você precisa acreditar no que você está fazendo** para não desistir”, demonstrando a essencialidade do comprometimento com o que está sendo realizado, além dos relatos emotivos sobre o apoio a outras pessoas que são atendidas por eles, denotando a importância de o gestor valorizar o ser humano, atitudes já citadas por Panceri (2001), além de respeito, autocontrole, paciência e doação.

Quando questionado quais as atividades desempenhadas em seu dia a dia, os gestores relataram, de maneira geral, que seus afazeres estão intimamente ligados com o funcionamento geral da organização e sua manutenção, trato com os funcionários/voluntários, além da evidente preocupação diária com novas doações e pagamento das demandas.

Como já apontado por Costa (1992) e Salamon (1998), o gestor deve estar preparado para interagir e mobilizar pessoas de diferentes esferas, tendo a capacidade de articular diversos atores a fim de viabilizar a concretização do que foi planejado. Isso é comprovado com a resposta dos gestores quanto aos grupos com que interage e a influência deles em seu desempenho.

Os gestores relataram, de maneira geral, que os grupos com quem possuem interação constante são as instituições públicas, como Secretaria Municipal de Saúde, Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), Banco, Comércio (para negociação de dívidas ou pedidos de doação), e ainda precisam comunicar-se com a população em geral. Conseguir, portanto, mobilizar essas instituições e direcionar seus esforços em um objetivo comum é imprescindível, uma vez que as entidades dependem da parceria com os demais órgãos para o pleno funcionamento de seus projetos.

A formação de alianças e parcerias, conforme salientam Pimenta e Brasil (2006), são instrumentos importantes para ajudar na sustentabilidade e aperfeiçoamento dos resultados almejados pelas organizações do Terceiro Setor, que requerem, ainda, a presença de gestores

que mobilizem as competências necessárias para ampliar a atuação com a sociedade e enfrentar os desafios.

Esses desafios foram, inclusive, mencionados nas entrevistas realizadas. G1 resumiu as respostas que foram dadas ao dizer “Nosso principal desafio... Nossos dois: **financeiro e pessoal**”. No entanto, a dificuldade em conseguir recursos se sobressai. Os gestores confidenciaram que

Nem dinheiro pra demitir funcionário assim a gente não tem condições. A gente pode até afastar ele [o funcionário], mas ter dinheiro pra efetivar a demissão no dia a gente não tem (...) **A gente nunca sobra com dinheiro.** [G1]

Eu batalho, **vou atrás** e vou até o final para conseguir deixar a ONG funcionar, se não for isso você não consegue porque **a dificuldade é muito grande.** [G2]

Os principais desafios são como eu disse a você: **é pedir.** E pra me dar, **quando é um ‘não’ é difícil.** [G3]

Observando os relatos foi possível perceber que há preocupação constante sobre a fonte de recursos financeiros. G2 e G3 ao usarem as expressões “**vou atrás**” e “**pedir**”, respectivamente, evidenciam a luta diária para se manterem funcionando. Além disso, a fala de G1 ao expressar que “**dinheiro pra demitir funcionário assim a gente não tem**”, demonstra a dificuldade em contratação de pessoal mais qualificado, levando-se em conta a variação e contexto de incerteza na arrecadação de doações.

Ele [o gestor] tem que ser uma **pessoa que faz milagre.** Tem que otimizar tudo o que puder: gestão financeira, gestão de pessoas e etcetera. Tudo o que ele tiver nas mãos dele, ele **tem que otimizar.** [G1]

Nesse ponto, o conhecimento sobre a organização e suas necessidades, bem como o desenvolvimento de uma gestão financeira sólida, podem auxiliar o gestor a otimizar os poucos recursos disponíveis. Ao conseguir identificar as prioridades e entender o objetivo almejado, cultivando uma visão estratégica, é possível alocar os recursos de forma assertiva de maneira a produzir bons resultados.

Ademais, o trecho da fala de G1 também demonstrou uma preocupação com a gestão de pessoas, convergindo com o pensamento de Carvalho e Ottoboni (2014, p. 5), ao refletirem que a concepção da gestão de pessoas no Terceiro Setor busca, “[...] administrar pessoas em organizações cujo objetivo principal não é o lucro e sim o sucesso nas ações sociais”, o que pode se concretizar em um verdadeiro desafio gerencial.

Embora autores como Pimenta e Brasil (2006) observem o movimento de qualificação das organizações sem fins lucrativos, essa ainda parece uma realidade distante para as instituições de pequeno porte que dependem, basicamente, de recursos do Poder Público, de maneira espaçada, ou da sociedade.

Apesar disso, ainda persiste o otimismo entre os gestores, e G1 observa que como competência essencial ao gestor, para enfrentar esse desafio, está a capacidade de otimizar os recursos ao máximo. Dessa forma, ainda que não sejam muitos os recursos disponíveis, sua correta utilização pode ajudar o gestor a fazer com a organização prospere (SIMÕES et al., 2013).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base os resultados encontrados no presente estudo, a partir de entrevistas realizadas com gestores de organizações do Terceiro Setor, a pesquisa visou investigar o desenvolvimento de competências gerenciais nestas organizações, partindo da percepção de seus gestores.

Foi possível observar que o processo de formação dos gestores de organizações do Terceiro Setor ainda é intimamente ligado ao espírito voluntário e, portanto, sem preparação prévia. Apesar disso, compensam as lacunas na formação com postura proativa e comprometimento, demonstrando desejo de aprender e empenho.

Ademais, os relatos dos gestores contribuíram para que fossem identificadas as competências consideradas como essenciais ao gestor, desde a perspectiva dos conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas e desenvolvidas. Os conhecimentos apontados dizem respeito à organização, gestão de pessoas e financeira, bem como sobre a área de atuação e público-alvo da instituição, sendo percebidos como essenciais.

No tocante às habilidades, o gestor necessita conseguir trabalhar em equipe e relacionar-se bem com o público, mobilizar e engajar pessoas, adaptar-se às mudanças e conseguir tomar decisões mesmo diante de situações imprevistas. Também é esperado que o gestor tenha como atitude o comprometimento, que valorize o ser humano, seja paciente, respeitoso e esteja pronto a doar-se no exercício de suas funções.

A análise indicou ser fundamental que o gestor desenvolva competências que possam ajudá-lo a enfrentar os desafios diários da organização que gerencia. A exemplo disso, desenvolver a capacidade de otimizar os recursos e usá-los de maneira estratégica pode ser fundamental para a sobrevivência da organização.

Quanto às limitações da pesquisa, pode-se citar a abrangência, por ter sido realizada apenas na cidade de Santa Luzia-PB, o número de gestores entrevistados, e a dificuldade de acesso às instituições em decorrência da pouca divulgação dos meios de comunicação de cada entidade, além de informações de contato desatualizadas. Sugere-se, então, o melhor uso dos

canais de comunicação, inclusive redes sociais, com vista à ampla divulgação da organização e suas ações, possibilitando maior engajamento e facilidade de acesso.

A presente pesquisa não esgotou todas as possibilidades de investigação e interação com as organizações do Terceiro Setor. Pelo contrário, foram as análises feitas que permitiram a abertura para novos horizontes de investigação e trabalhos futuros acerca da gestão financeira e otimização de recursos destas instituições, bem como um olhar mais detido sobre marketing social, gestão de voluntariado e meios de promover maior engajamento no contexto dessas organizações.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B. Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não-governamentais do estado de São Paulo. 2004. **Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-06102004-113922/pt-br.php>>. Acesso em: Out. de 2020.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002. PL 634/1975.

BRASIL. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 24 mar. 1999.

CARDOSO, R. Fortalecimento da sociedade civil. In: E. B. Ioschpe (Orgs.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra. 1997.

CARVALHO, C. B.; OTTOBONI, C. As competências necessárias para o gestor do Terceiro Setor. **XVIII Encontro Latino de Iniciação Científica, XIV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação e IV Encontro de Iniciação à docência**. Universidade do Vale do Paraíba, 2014. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2014/anais/arquivos/0315_0265_01.pdf>. Acesso em: Out. de 2020.

CHARNET, E.; CHAMON, E. M. Q.; CAMARINI, G. Conceituação do Terceiro Setor. **X Encontro Latino de Iniciação Científica e VI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, Universidade do Vale do Paraíba**, 2006. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2006/epg/05/EPG00000286%20ok.pdf>. Acesso em: Out. de 2020.

COELHO, S. D. T. **Terceiro Setor: um estudo comparativo entre estados unidos e brasil.** São Paulo, SENAC, 2000. 223 p.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge. (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas, v. 1, 1ª ed., p. 62-83, 2005.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organ. Soc., Salvador**, v. 19, n. 63, Dec. 2012.

Mapa das Organizações da Sociedade Civil. **IPEA**, 2021. Pesquisa Avançada. Disponível em: < <https://mapasc.ipea.gov.br/>>. Acesso em: Dez. de 2020.

PANCERI, R. Terceiro Setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos. 2001. **Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)** – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/80009/183386.pdf?sequence>>. Acesso em: Out. de 2020.

PATZLAFF, A. C. et al. **Aspectos legais e contábeis do terceiro setor: O Controle Princiopológico em Fundações de Direito Privado.** Revista NAU Social, v. 6, n. 10, 2015.

PEREIRA, M. Terceiro Setor – contextualização: o paradoxo chamado brasil. In: (ORG), Milton Pereira. **Gestão para organizações não governamentais.** Florianópolis, Trilho da Ilha, 2013. Cap. 1

PIMENTA, S. M.; BRASIL, E. R. Gestores e competências organizacionais no terceiro setor em Itabira – MG. **Gestores & Regionalidades**, v. 22, n. 64, maio-ago. 2006. Disponível em: < https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/58>. Acesso em: Out de 2020.

PIMENTA, S. M.; BRASIL, E. R.; SARAIVA, L. A. S. Gestão e competências em organizações do terceiro setor. **Revista de Administração da Fead-Minas**, v. 3, n. 1, p. 123-142, jun. 2006.

RIFKIN. J. Identidade e natureza do terceiro setor. In: E. B. Ioschpe (Orgs.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado.** São Paulo: Paz e Terra. 1997.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: M.T.L. Fleury e M.M. Oliveira Jr. (Orgs.). **Gestão Estratégica do Conhecimento.** São Paulo: Atlas. 2001.

SALAMON, L. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **RAUSP Management Journal**, v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18152/a-emergencia-do-terceiro-setor-----uma-revolucao-associativa-global/i/pt-br>>. Acesso em: Out. de 2020.

SALAMON, L. M.; ANHEIR, H. K. **In search of the nonprofit sector II: the problem of classification.** Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1992.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2007.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 44, n. 6. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000600003&lng=pt&tlng=pt >. Acesso em: Out. de 2020.

SIMÕES, M. P. A. et al. Estudo sobre as Competências dos Gestores do Terceiro Setor das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP no Processo de Gestão do Estado da Paraíba. **IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Brasília/DF, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZANDONADE, U. O papel do terceiro setor na realização dos direitos sociais. 2005. **Dissertação (Mestrado em Direitos e Garantias Constitucionais Fundamentais)** – Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, 2005. Disponível em: < <http://191.252.194.60:8080/bitstream/fdv/57/1/UDNO%20ZANDONADE.pdf> >. Acesso em: Nov. de 2020.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII
CENTRO CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PESQUISA	DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GESTORES DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR
DISCENTE	RENATHA STEFANNI DE ARAÚJO ROCHA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Preparação para a entrevista:

- Apresentar o objetivo geral da pesquisa sem entrar em muitos detalhes, a não ser que o entrevistado solicite;
- Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que as respostas serão sigilosas e os respondentes não serão identificados pelos resultados.

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Gênero:

Idade:

Estado Civil:

Função desempenhada:

Escolaridade:

Tempo de existência da organização:

Tempo de trabalho na organização:

Tempo de trabalho como gestor nesta organização:

Possui experiência anterior em atividades de gestão? Essa experiência foi em organizações sem fins lucrativos?

Concluiu algum curso na área de gestão? Qual?

QUESTÕES

O.E. 1: Observar o processo de formação gerencial nas organizações do Terceiro Setor.

1. Comente acerca de suas experiências profissionais e pessoais (quando considerar necessário) que acredita terem contribuído para sua formação e chegada ao cargo gerencial ocupado.
2. Como você se preparou para ser gestor? Como essa formação/preparação tem contribuído para o seu desempenho gerencial nesta organização? Consegue identificar lacunas na sua formação que limitam ou facilitam esse desempenho?

O.E. 2: Identificar quais competências são essenciais ao gestor de tais organizações.

3. Para você, o que significa ser gestor de uma organização sem fins lucrativos?
4. O que é preciso aprender para ser gestor de uma organização do Terceiro Setor?
5. Em sua opinião, quais competências necessitam ser mobilizadas por gestores de organizações sem fins lucrativos?
6. Das competências citadas, quais acredita possuir? E quais precisam ser desenvolvidas?

O.E. 3: Examinar como as competências do gestor podem contribuir para o alcance dos resultados organizacionais.

7. Quais as atividades são desempenhadas no seu dia a dia?
8. Na sua opinião, qual o desempenho esperado de um gestor de organizações sem fins lucrativos?
9. Como você percebe a relação do seu exercício gerencial com o alcance dos objetivos organizacionais?

10. Com quais grupos você interage no papel de gestor? Como eles influenciam no seu desempenho gerencial?

11. Quais os principais desafios enfrentados na função de gestor de uma organização sem fins lucrativos? Como você lida com esses desafios?

No final da entrevista:

- Perguntar se o respondente tem algo mais que ele(a) ache relevante;
- Agradecer a entrevista e se colocar à disposição para eventuais dúvidas ou questionamentos;
- Reforçar que as informações são sigilosas e irá se manter o anonimato dos entrevistados durante toda a análise dos dados obtidos com as entrevistas.



APÊNDICE B – TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a),

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: Desenvolvimento de competências gerenciais em gestores de organizações do Terceiro Setor, sob a responsabilidade de Renatha Stefanni de Araújo Rocha e da orientadora Cinthia Moura Frade¹. Sua participação é muito importante para a realização desta pesquisa, contudo é totalmente voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações solicitadas pela pesquisadora. Antes de decidir sobre sua permissão para a participação na pesquisa, é importante que entenda a finalidade da mesma e como ela se realizará. Portanto, leia atentamente as informações que seguem.

A pesquisa tem como objetivo principal “investigar o desenvolvimento de competências gerenciais em organizações do Terceiro Setor, a partir da percepção dos seus gestores” e apenas com sua autorização será realizada a coleta dos dados, que ocorrerá por meio de uma entrevista gravada. É importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual desconforto psicológico ao responder os questionamentos que lhe serão apresentados, enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com esta pesquisa serão relevantes e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada.

O(a) voluntário(a) poderá recusar-se a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer fase da realização da pesquisa ora proposta, não havendo qualquer penalização ou prejuízo. Será prestada assistência e acompanhamento durante o desenvolvimento da pesquisa, não havendo a cobrança de ônus de qualquer espécie.

Os dados individuais serão mantidos sob sigilo absoluto e será garantida a privacidade dos participantes, antes, durante e após a finalização do estudo. Os resultados da pesquisa poderão ser apresentados em congressos e publicações científicas, sem qualquer meio de identificação dos participantes, no sentido de contribuir para ampliar o nível de conhecimento a respeito das condições estudadas.

Em caso de dúvidas, você poderá obter maiores informações entrando em contato com Renatha Rocha, através do telefone (83) 99979-7888 ou através do e-mail: renatharocha48@gmail.com. Após a devida leitura desse documento, compreensão e esclarecimento de dúvidas com a pesquisadora responsável, o presente termo deverá ser assinado, caso concorde em participar.

CONSENTIMENTO

Após ter sido informado sobre a finalidade da pesquisa DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GESTORES DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR e ter lido os esclarecimentos prestados no presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu _____ autorizo a participação no estudo, como também dou permissão para que os dados obtidos sejam utilizados para os fins estabelecidos, preservando a nossa identidade. Desta forma, assino este termo, juntamente com a pesquisadora, em duas vias de igual teor, ficando uma via sob meu poder e outra em poder da pesquisadora.

Santa Luzia-PB, _____ de _____ de 2021.

Assinatura do(a) participante

Assinatura da pesquisadora

¹ E-mail: cinthiafrade@servidor.uepb.edu.br

AGRADECIMENTOS

Destino as primeiras palavras de agradecimento a razão primeira e última de cada passo que dou: Jesus. Em mim não existiria forças e motivação se Ele não houvesse me concedido senso de propósito, direção e força.

Agradeço aos meus pais pela generosidade e cuidado com os quais me cercaram, pela paciência que demonstraram e o amor expresso em cada pequena ação. Agradeço por terem acreditado quando nem mesmo eu vislumbrava um fim agradável.

Aos meus irmãos, pelos momentos de descontração em família que foram verdadeiros pontos de luz em meus dias. Nunca saberão como foram importantes, mas não sairão de minha mente e coração.

À minha orientadora, que me atreverei a mencioná-la apenas como minha querida Cinthia. Suas contribuições não se resumiram apenas ao seu papel como professora, mas sua participação ativa e momentos de força e apoio foram verdadeiras âncoras para mim. Você me inspira. Sou grata a Deus por sua vida.

Agradeço imensamente aos meus professores, indistintamente, que me proporcionaram a riqueza de conhecimentos e experiências que hoje possuo. A participação de cada um foi primordial para que esse momento pudesse concretizar-se.

Aos meus colegas e amigos, companheiros com quem compartilho dessa conquista e aguardo a de cada um, meus mais sinceros agradecimentos. Cada momento de dificuldade enfrentada, os risos entre os estudos e os momentos compartilhados serão algumas das mais doces e marcantes lembranças que carregarei comigo.

Aos gestores das organizações que tive o prazer e privilégio de entrevistar, sou imensamente grata pela confiança em compartilharem comigo uma pequena, mas significativa parte da história de cada um. Conhecê-los e sua trajetória foi uma das melhores experiências de minha vida.

Por fim, para fazer justiça, agradeço a cada um dos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desse trabalho, seja com palavras ou o silêncio que conforta; seja em ações ou orientações.

Muito obrigada!