



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA
CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E SOCIAIS
APLICADAS
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA VILMA LIRA DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DOS VALORES FUNDAMENTAIS E DAS
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E GERENCIAIS: Um
estudo em organizações do terceiro setor**

**PATOS-PB
2015**

MARIA VILMA LIRA DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DOS VALORES FUNDAMENTAIS E DAS
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E GERENCIAIS: Um
estudo em organizações do terceiro setor**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Banca Examinadora da Universidade Estadual
da Paraíba, como exigência para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof.^a MSc. Simone Costa Silva

**PATOS-PB
2015**

S729a Souza, Maria Vilma Lira de
Avaliação dos valores fundamentais e das competências
essenciais e gerenciais [manuscrito] : um estudo em organizações
do Terceiro Setor / Maria Vilma Lira de Souza. - 2015.
28 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2015.

"Orientação: Profa. Ma. Simone Costa Silva, CCEA".

1. Competências Essenciais para Gestão. 2. Competências
Gerenciais. 3. Terceiro Setor. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

Maria Vilma Lira de Souza

**AVALIAÇÃO DOS VALORES FUNDAMENTAIS E DAS
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E GERENCIAIS: UM ESTUDO EM
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito para a obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Aprovado em : 17 / 06 / 2015

Banca Examinadora

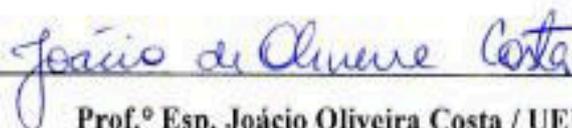


Prof.ª Msc. Simone Costa Silva / UEPB

Orientadora

Prof.ª Msc. Janine Vicente Dias / UEPB

Examinador(a)



Prof.º Esp. João Oliveira Costa / UEPB

Examinador(a)

AValiação DOS VALORES FUNDAMENTAIS E DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E GERENCIAIS: Um estudo em organizações do terceiro setor

Maria Vilma Lira de Souza¹
Simone Costa Silva²

RESUMO

O ambiente organizacional atualmente vem sendo cada vez mais atingido por fatores internos e externos, tanto por causas globais quanto por locais. Esses são um dos elementos que faz com que as organizações estejam sempre em busca de vantagem competitiva. Para tal, faz-se necessário reter indivíduos que juntamente com suas competências façam o diferencial junto à organização. Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo compreender como os valores e competências são vistos e interpretados pelos membros da instituição CEPFS, através do grau de importância dado por cada membro a respeito dos valores e competências essenciais e gerenciais. Para isso, este estudo utilizou-se da pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, além de um estudo de caso; tendo como ferramenta básica a aplicação de questionários de múltipla escolha, confeccionados com base nos modelos de Oliveira e Tamayo (2004); Andrade & Andrade (2013); Borges, Silva, Pires (2012). Os resultados apontaram que as competências, Conhecimento do negócio e Ética profissional foram as que apresentaram maior importância para a função gerencial segundo os pesquisados. Em relação às competências essenciais os que obtiveram maior relevância foram planejamento e negociação e por último, destacam-se os valores tidos de maior relevância para a associação, que foi: Preocupação com a coletividade. De modo geral, conclui-se que a associação mesmo apresentando competências e valores primordiais a sua atuação precisam buscar desenvolver ainda mais aquelas que se mostraram pouco presente nos gestores e na própria organização, isso poderia acontecer através da iniciativa de oferta de cursos de capacitação para os gestores e funcionários.

Palavras-chave: Competências Essenciais; Competências Gerenciais; Valores.

1. INTRODUÇÃO:

Atualmente, as organizações encontram-se maleável no que diz respeito a sua postura frente às mudanças dinamizadas do seu ambiente interno e externo, estas causadas em grande parte pela imersão de mercados globais e do surgimento da tecnologia. A busca pela vantagem competitiva sempre esteve presente em todas as organizações, sendo que com o passar dos anos estas perceberam que sua vantagem competitiva não se encontrava tão

¹ Graduanda em Administração – UEPB – Vilma_25lira@live.com

² Professora Orientadora – UEPB – monyadm@yahoo.com.br

somente ligado aos seus recursos financeiros e tecnológicos, mais sim, ao capital humano, de onde vem todo conhecimento fundamental ao sucesso organizacional.

Associado a essas mudanças surge o termo competências, que veio sendo estudado e transformado pelos pesquisadores, até se chegar a uma definição mais próxima a realidade atual, tendo em vista a sua importância para a administração contemporânea. Assim, conforme Fleury & Fleury (2011, p. 28)

competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas [...]

Além disso, as organizações carregam com sua existência valores primordiais que estão presentes desde sua criação, e que terão importância significativa para a melhor interação, desempenho e interpretação das diretrizes a serem seguidas pelos seus colaboradores. Para tal, é possível afirmar que, os valores fundamentais à organização estão diretamente relacionados às competências pela contribuição construída entre esses dois fatores que se tornam inerentes um ao outro, visto que as pessoas quando sabem onde está e para onde estão indo, tem uma maior interação com o ambiente. Para Chiavenato (2005) os valores são componentes construtores de honestidade e compromisso e que esclarece o que pessoas e organização são.

Também é notório que as organizações sejam elas públicas, privadas, ou atuantes no Terceiro Setor como as Organizações não-governamentais (ONG) necessitam acompanhar o processo evolutivo em questão, para não se perderem em meio às adversidades e passarem despercebidas por uma ferramenta tão valiosa como o conhecimento. Nesta perspectiva, o presente trabalho busca elucidar o seguinte questionamento: **Como são percebidos os valores e competências primordiais para o desempenho do Centro de Educação e Formação Social (CEPFS), localizado na cidade de Teixeira-PB?** Para isso, busca-se, de modo geral, compreender como os valores e competências são vistos e interpretados pelos membros da instituição CEPFS. De modo específico, pretende-se; - Mostrar quais as competências gerenciais existentes nos líderes da organização; - Destacar os valores considerados importantes na atuação organizacional; - Identificar as competências essenciais para o funcionamento da organização.

O presente artigo contribui para o melhor entendimento da importância de se aplicar o modelo de competências em organizações não governamentais (ONG'S). O que justifica a

necessidade de trazer esses conceitos teóricos para serem aplicados nas organizações do Terceiro Setor é a carência de estudos nessa área.

Quanto à metodologia utilizada, trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, além de um estudo de caso, tendo como ferramenta básica a aplicação de questionários de múltipla escolha, confeccionados com base nos modelos de Oliveira e Tamayo (2004); Andrade & Andrade (2013); Borges, Silva, Pires (2012).

O presente artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: após esta breve introdução, elencam-se os principais conceitos sobre o tema abordado, com base nos estudiosos sobre o assunto. Posteriormente, será descrito o percurso metodológico percorrido para desenvolver a pesquisa. Em seguida, são mostrados os resultados encontrados e, por fim, as referências consultadas para composição do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIAS: CONCEITOS E CORRENTES

A década que marcou o aparecimento do tema competência foi por volta dos anos 70, porém somente nos anos 80 é que se passou a ser discutido no mundo empresarial e acadêmico. Com isso, a competência passa a ser compreendida não só a nível organizacional (competências das organizações), mais também no nível das pessoas (competências dos indivíduos). Estudos de pesquisadores e psicólogos, dentre eles alguns norte-americanos como: McClelland (1973), Boiyatzis (1982), Spencer (1993), provocaram com suas descobertas uma nova maneira de pensar e agir as organizações que se encontravam engessadas em suas estruturas, processos, tarefas e, posteriormente, com a introdução do modelo de competências evoluindo para um contexto mais dinâmico, aberto, flexível, tornando-as capazes de desenvolver técnicas coerentes as necessidades existentes, e principalmente reconhecendo o seu patrimônio mais precioso, as pessoas (FLEURY & FLEURY, 2011).

Com isso, vários questionamentos surgiram, tendo em vista que, as pessoas até então, eram vistas como parte de um processo, e não as responsáveis pelo desenvolvimento e sucesso dele. Desse modo, as organizações foram fundindo as suas competências com as competências do indivíduo.

Em 1973, McClelland publicou o artigo “*Testing for competence rather than intelligence*” (Testando por competências e não por inteligência) dando início ao debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Para este autor, a competência, é uma característica implícita a uma pessoa podendo ser relacionada a um desempenho superior na realização de uma atividade ou em uma determinada situação (McCLELLAND, 1973 apud FLEURY & FLEURY, 2011).

A origem da palavra competência traz consigo de forma precursora duas correntes que deram início a essa abordagem: a corrente norte-americana e a Francesa, ambas contribuindo significativamente para que esse termo fosse tratado nas organizações e aplicado no seu cotidiano. Desta forma, ambas traz conceitos distintos referindo a noção de competência ligada à qualificação e a noção de competência a ação, respectivamente (BUNDCHEN; ROSETTO; SILVA, 2011).

O conceito de competência, que emerge na literatura francesa, procurava superar o conceito de qualificação. O debate francês sobre competência nasceu do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, sobretudo técnica. Insatisfeitos com o desacordo que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho procurou-se aliar o ensino das necessidades reais das empresas, visando acrescentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego (FLEURY & FLEURY, 2001).

Já na literatura de origem norte-americana, conforme Spencer e Spencer (1993) apud Rangel e Freitas (2007), a competência é definida como uma característica subjacente do indivíduo, relacionada, em termos causais, com um desempenho superior e/ou eficiente, referido a um critério, num cargo ou situação. Nessa perspectiva alguns autores comportamentalistas acreditavam que o CHAs - Conhecimentos (aquilo que se sabe - tomar conhecimento de uma realidade), Habilidades (aquilo que se sabe fazer - aprender a exercer determinada atividade) e Atitudes (aquilo que se quer fazer - exercer a atividade de forma plena) justificavam o alto desempenho obtido pelas pessoas, tomando assim, por base a competência como um estoque de recurso que o indivíduo detém (FLEURY & FLEURY, 2001; CARBONE E RUFATTO JUNIOR, 2006).

“Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”. Uma vez que, “a qualificação está associada à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimento da pessoa, os quais podem

ser classificados e certificados pelo sistema educacional” (FLEURY & FLEURY, 2001, p.184 e 185).

No entanto, o conceito de competência procura ir além de uma simples qualificação, já que se refere à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além de suas tarefas diárias pré-determinadas, compreender e abarcar novas conjunturas no seu ambiente de trabalho, ser responsável e, por fim, ser reconhecido por isso (ZARIFIAN, 1994 apud FLEURY & FLEURY, 2011).

Assim, a simples qualificação revela-se incoerente com a designação referida à competência, por apresentar-se fora de um contexto real, ao qual o termo em questão se refere.

Ruas (2011), afirma que, para que haja competência é preciso colocar em ação um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, integrativas e relacionais, etc.), os quais são colocados à prova em desafios oriundos da criação de novos projetos, de problemas ou incidentes. Situações nas quais é possível experimentar e aprender novas possibilidades, desenvolvendo a própria competência.

Neste sentido, através da identificação das competências é possível traçar o perfil profissional desejado, como também reorientar e desenvolver o quadro de colaboradores de uma organização. De forma estratégica, é preciso efetuar uma análise por meio da correlação entre as competências existentes e as competências necessárias, tendo em vista os objetivos e metas que se pretenda atingir (FERREIRA; SOUZA; SOUZA, 2011).

Ademais, Bergamini (2012, p. 17) ressalva que a “competência depende do alicerce intelectual e consciente que fornece o conhecimento, ao mesmo tempo em que depende também do colorido afetivo oferecido pelas emoções”.

Todavia, pode-se afirmar que a competência se relaciona à capacidade de realizar algo. Para tal, é necessário haver recursos e aplicá-los em determinada situação, com o objetivo de obter resultados. Esses recursos são os CHAs, obtidos através da formação e experiências adquiridas ao longo da vida (CARBONE; RUFATTO JUNIOR, 2006).

Em contrapartida, esta forma de encarar a competência tem se mostrado pouco instrumental uma vez que o fato das pessoas possuírem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não garante que as mesmas irão agregar valor para a organização (DUTRA, 2008).

A pré-disposição em realizar atribuições que lhes forem aferidas é fator determinante para que o indivíduo mostre suas competências, uma vez que essas competências somente poderão ser visíveis através da ação.

2.2 TIPOS DE COMPETÊNCIAS

Alguns autores se referem à competência relacionando a desempenho, aprendizagem e gestão. Bergamini (2012) expõe que a competência é o recurso que se tem para chegar ao desempenho de qualquer atividade futuramente, e que sem sua existência não há como ter desempenho. Deixando assim evidente que, a competência é a responsável pelo potencial do desempenho.

O termo competência tem sido estudado por pesquisadores que o classifica em: competências organizacionais e competências humanas. As organizacionais estão relacionadas às características ou capacidades da organização como um todo ou de suas partes, estas subdividem-se em básicas e essenciais, sendo as básicas – indispensáveis ao funcionamento da organização, porém não distintivas em relação à concorrência; e as essenciais – aquelas que geram valor distintivo e que diferenciam a organização das demais. Já as competências Humanas denominadas individuais ou profissionais são aquelas relacionadas às pessoas em nível individual, subdividem em: técnicas (de domínio de alguns especialistas) e gerenciais (CARBONE et al. 2009, apud BORGES; SILVA; PIRES, 2012).

Conforme Ruthes (2008), a competência vem sendo tratada como uma junção de pensamento americano e europeu, ou seja, conferem à transferência de uma dada função ou tarefa, que através do perfil da pessoa apresentarão a organização com maior facilidade. Dessa forma, será atribuído valor social ao profissional e valor econômico à organização.

A ligação feita entre as competências individuais e organizacionais pode ser entendida de maneira mais fácil, caso seja levado em conta alguns verbos que Fleury & Fleury (2000) cita em seus estudos, empregados para definir o valor social e econômico. A figura abaixo mostra essa relação.

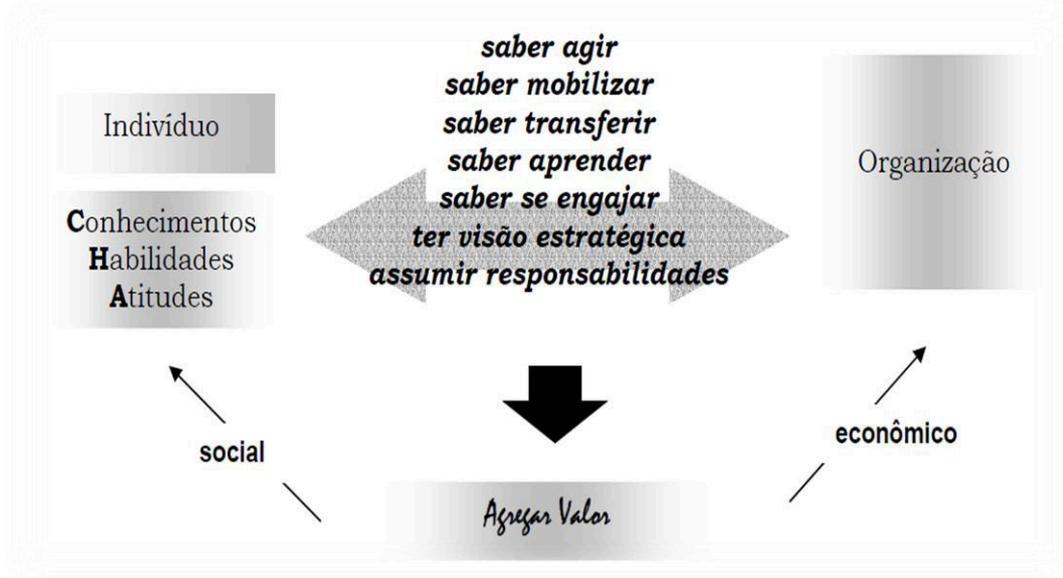


FIGURA 01:

Fonte: Adaptado de FLEURY & FLEURY, (2000)

Neste tocante, percebem-se duas situações distintas em que os verbos: saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber se engajar, ter visão estratégica e assumir responsabilidade, estão aliados tanto as competências da organização quanto a do indivíduo, gerando assim, a agregação de valor para ambos, em que o valor gerado ao indivíduo/profissional resulta em valor social, e o da organização em valor econômico.

Um dos grandes estudiosos que contribuíram para a construção do conceito competência foram Prahalad e Hamel (1990), ao proporem o conceito de competências essenciais (core competence). Desse modo, distinguem também as competências organizacionais das competências essenciais. Sendo as competências essenciais aquelas que correspondem a três critérios: apresentam reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a distintos mercados. Determinando sua estratégia competitiva, a organização reconhece as competências essenciais para seu negócio como também as necessárias a cada papel – as competências organizacionais (FLEURY & FLEURY, 2011).

De acordo com Chiavenato (2005, p. 204), “a competência essencial pode ser um conhecimento técnico ou uma tecnologia específica que permite oferecer um valor único para os clientes e que distingue a organização das demais”.

Quanto à dimensão dada à competência gerencial além de ser fundamental nos processos de mudanças no que concerne o papel da liderança, exerce também importância significativa na mobilização de outras dimensões das competências (RUAS, 2011). Sua melhor compreensão é dada ao:

considerar o gerente elemento de ligação entre as expectativas organizacionais para a consecução dos resultados de um lado, e, de outro, as competências individuais como um novo elo que amplia as tradicionais noções de qualificação profissional, torna-se possível vislumbrar a valorização das competências em nível gerencial como um modo unificador para analisar o trabalho dos gerentes (BUNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011, p.398).

Cada papel gerencial estabelece tanto conhecimentos específicos como outros que são gerais e essenciais. Os processos de decisão, planejamento e organização, controle de resultados, negociação e administração de conflitos, dentre outros, são afetados pelo nível dos conhecimentos gerais e essenciais que fazem alusão a cada função (GIMENES, 2009).

A competência gerencial está de alguma forma, relacionada ao negócio da empresa. Ou seja, parte-se da análise das competências essenciais para se chegar às competências gerenciais (BITENCOURT, 2004).

Com isso, entende-se que, as competências gerenciais têm valor imensurável para as organizações que dela usufruem. E quanto mais desenvolver essas competências, é possível obter os resultados desejados para cada área afim da organização.

2.3 VALORES: Conceitos e suas contribuições

Desde o seu nascimento as organizações trazem algumas de suas formas e condicionalidades que serão percebidas e cumpridas pelos funcionários ou colaboradores dentro da organização. Essas condicionalidades resultam nos valores existentes e que permitem a organização viver em um ambiente compreendido por todos os membros.

Os Valores da organização junto a Missão e Visão constituem um conjunto de princípios que irão proporcionar aos colaboradores a identificação do que a organização pretende oferecer – seja produto ou serviço. Os valores ainda definirão como as pessoas deveram agir sem afligir seus princípios morais, éticos.

Todavia, a construção do conjunto de Missão, Visão e Valores só é útil se praticado diariamente, por toda a organização e se for de fato o conjunto de normas que oriente a conduta das pessoas e da organização (MACHADO, 2009).

Ainda segundo Machado (2009), o conceito de valores é definido como princípios ou crenças que servem para nortear o comportamento, atitudes e decisões de qualquer indivíduo,

que no exercício das suas responsabilidades e na busca de seus objetivos pessoais, estejam a executar a Missão, na mesma direção que à Visão.

Desta forma, pode-se afirmar que os valores ditam o que se pode ou não fazer dentro da organização. Além de representar quais os princípios básicos, servirão de diretrizes para o entendimento e cumprimento do que se deseja alcançar.

As pessoas que fazem parte de uma organização também trazem consigo valores que serão compartilhados ao da corporação. Segundo Chiavenato (2005, p. 135) “os valores são elementos construtores de integridade e responsabilidade que definem o que as pessoas e organizações são”.

Estudos realizados por Oliveira e Tamayo (2004), detalham através da análise de oito fatores a presença de valores organizacionais e pessoais. Estes fatores serão usados na operacionalização da coleta de dados desta pesquisa. Destacando-se na seguinte sequência:

Fator Realização: Acrescenta itens que representam valores cujo foco da meta é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus funcionários;

Fator Conformidade: Traz a definição de limites dos atos organizacionais e da conduta de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de conduta, com relação ao ambiente de trabalho e o relacionamento com outras organizações;

Fator Domínio: Reúne elementos referentes ao poder, tendo como meta central a obtenção de status, domínio sobre pessoas e recursos;

Fator Bem-estar: Advertem a preocupação da organização em propiciar satisfação ao funcionário, em relação à qualidade de vida no trabalho;

Fator Tradição: contém itens referentes à preservação e respeito às tradições e práticas consagradas mantidas pela organização para o seu funcionamento;

Fator Prestígio organizacional: A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade no que concerne a qualidade dos seus produtos;

Fator Autonomia: busca de aprimoramento constante do funcionário e da organização que se propaga por meio de competência, curiosidade, criatividade;

Fator Preocupação com a Coletividade: É composto por valores que norteiam a relação diária tanto com os indivíduos próximos quanto com a comunidade.

Ainda para os autores, os valores estão organizados de forma hierárquica, indicando o grau de prioridade para os comportamentos, metas ou estratégias. Assim, uma organização se distingue de outra, não por ter valores distintos, mas devido ao grau de importância atribuído aos valores (Idem).

Assim, os valores fundamentais são princípios que, quando aplicados consistentemente, se tornam hábitos comportamentais permitindo transformações em indivíduos, relacionamentos e organizações. (GONTIJO, 2006).

Desse modo, pode-se dizer que, os valores estão presentes em toda e qualquer organização sejam elas públicas, privadas ou Organizações Não Governamentais (ONG'S), tendo um papel transformador no cumprimento das atividades e no alcance dos objetivos.

2.4 TERCEIRO SETOR

A sociedade desde seus primórdios vem buscando meios de se autodesenvolver. Contudo, a ausência de alguns setores, por um lado, e a carência vivida por muitos, por outro, abre uma lacuna entre os setores de atuação – Primeiro e Segundo Setor. Com o tempo, surge um novo atuante neste meio sócio-econômico, denominado de Terceiro Setor, visando amenizar as desigualdades existentes e promover o desenvolvimento de novas ações, até então negligenciadas pelos atores em questão.

O que tem levado esse setor a se propagar tem sido a falta de participação do Estado que vem se mostrando ineficiente no cumprimento de seus deveres, no atendimento às demandas, principalmente na área social, educacional e cultural (COELHO, 2000).

Com relação ao seu surgimento, “o termo Terceiro Setor surgiu no início dos anos 70, nos EUA, para identificar um setor da sociedade no qual atuam organizações sem fins lucrativos, voltados para a produção ou distribuição de bens e serviços de interesse público” (SILVA; SOUZA, 2008, p. 158)

Terceiro Setor é a designação mais recente, e a menos usada. Para identificar sua existência é necessário esclarecer que o uso deste termo leva a classificar o Estado como o Primeiro Setor, o Mercado como o Segundo Setor, e o Terceiro Setor aquele que apresenta características de ambos (AGUIAR, SILVA, 2001) Na figura 02, apresenta-se a posição de cada setor, com seus respectivos agentes e suas relações.

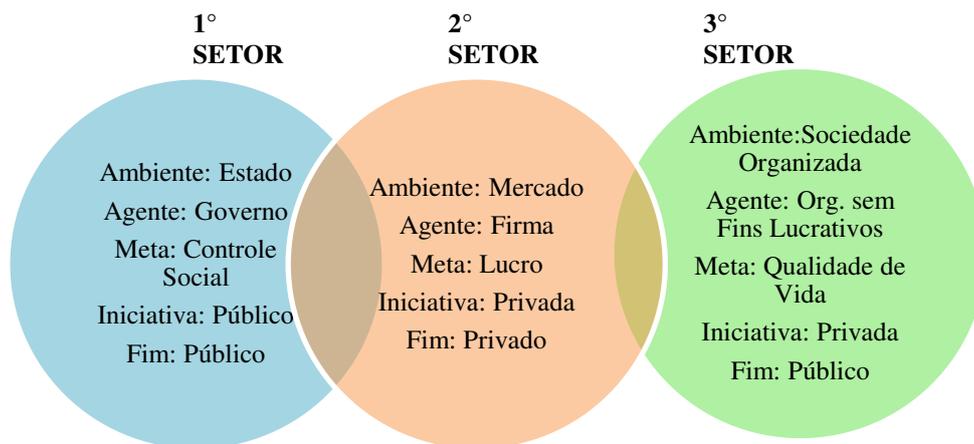


FIGURA 02: Representação dos três setores da sociedade
Fonte: Adaptado de Scornavacca Jr e Becker (2000)

No Brasil, o Terceiro Setor foi no passado mais conhecido por ações voltadas à caridade e ligado a religiosos. Na década de 1970, o país vivenciou mudanças que deram início a constantes movimentos sociais, buscando soluções para problemas localizados como falta de água, falta de terra, aumento de preços, dentre outros. Na década de 1990, a força da expressão “sem fins lucrativos”, unida a um período de fracasso governamental nas ações sociais, deu início a uma inegável expansão do Terceiro Setor, compondo ONGs, fundações, associações, clubes recreativos e esportivos (MURARO, LIMA, 2003, p.81).

Na esfera jurídica brasileira o termo ONG não é definido em lei, mas vem sendo socialmente erguida e empregada para indicar um conjunto de entidades com características próprias, sendo conhecidas por seus atuantes, pelo senso comum ou pela opinião pública (TACHIZAWA, 2012). O autor ainda acrescenta que na condição de serem consideradas entidades civis sem fins lucrativos, as ONGs para efeitos de ajuste legal, podem constituir-se tanto como associações, quanto como fundações (art. 16 do Código Civil Brasileiro). Sendo mais comumente usada a primeira forma, representando 95% das ONGs, contra apenas 5 que são registradas como Fundações.

Torna-se importante citar que este setor originou-se da igreja, inicialmente a católica com subsídio aos carentes, posteriormente com os protestantes que ocasionou discussão a questão social, como também a capacidade de associação de pessoas em busca de um objetivo comum (BENTO, 2010).

Deste modo, compreende-se que as ONGs são entidades que não possuem fins lucrativos e realizam diversos tipos de ações solidárias para públicos específicos, como crianças, idosos, meio ambiente etc. Esse termo é de origem norte-americana, Third Sector,

muito utilizado nos Estados Unidos, e o Brasil vale-se da mesma classificação (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

Há, portanto, dois grandes grupos que compõem as ONG's. O primeiro grupo surge separado do Estado, no período da ditadura, oferecendo auxílio na questão dos direitos humanos. O segundo grupo de ONG's veio depois, financiado e ligado aos governos. (BAYMA et al, 1995).

O Terceiro Setor pode, ainda, se apresentar ou se subdividir em várias categorias (MURARO, LIMA, 2003, p. 82):

Associação: representa organizações que exercem atividades comuns ou defendem interesses comuns ou mútuos. É uma organização voltada aos interesses dos próprios participantes, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.

Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade: são organizações voltadas à filantropia: (assistencialismo no auxílio a pobres, desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos). É composta por abrigos, orfanatos, centro para indigentes, organizações voltadas à distribuição de alimentos, vestuário, hospitais, creches, serviços sociais na área de saúde e educação, como colégios religiosos e universidades. O que caracteriza estas organizações são a boa vontade, solidariedade, espírito fraterno e serviço à comunidade.

Organizações não governamentais: são organizações que, na década de 1970, tiveram crescimentos representativos, gerando grandes correntes de colaboradores e fãs dos trabalhos desenvolvidos. Cerca de 68% delas surgiram naquele contexto. A rigor, a ONG difere das organizações filantrópicas por não exercer nenhum tipo de caridade, chegando até a se posicionar contra esta atitude. A ONG luta pelo direito e pela igualdade de todos. É uma organização comprometida com a sociedade civil, com movimentos sociais e com a transformação social. Diferenciam-se das Associações por estarem voltadas a "terceiros", não buscando os seus objetivos comuns.

Fundação Privada: É uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil, pelo instituidor, que através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado. Trabalham também com vários fins: educação, saúde, qualidade de vida, etc.

Quanto ao mercado de trabalho do Terceiro Setor, percebe-se uma expansão significativa no que concerne a contratação de funcionários, principalmente a participação do gênero feminino, ocupando cerca de 55% das funções, versus 45% de homens. Por outro lado, no campo das ONGs, essa predominância feminina não se reproduz no arranjo de suas diretorias. Essa afirmativa constata-se dos 588 nomes de diretores em 145 entidades, correspondendo aos postos de direção 390 homens, contra 198 mulheres (TACHIZAWA, 2012).

É importante ressaltar que, as ONGs não desempenham tão somente trabalhos voluntariados. Atualmente, há uma gama de associações e fundações que trabalham e recebem pelo que fazem.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem como contexto o Centro de Educação Popular e Formação Social (CEPFS), associação do Terceiro Setor, que surgiu através de grupos de estudantes universitários, profissionais liberais e agricultores, localizado na cidade de Teixeira-PB. Suas atividades foram iniciadas em 1985, partindo da ideia de fortalecer as diretorias de sindicatos rurais, considerando que com essa iniciativa haveria o esperado desenvolvimento local, proporcionando às famílias condições de vida mais humana e geração de renda. Hoje, a organização tem atuação, além do município de Teixeira, na zona rural de Cacimbas, Maturéia, Imaculada, Cacimba de Areia, Taperoá, Princesa Isabel, Santana dos Garrotes e São José do Sabuji.

Dentre as atividades realizadas pelo Centro de Educação Popular e Formação Social - CEPFS destaca-se: Inovação e difusão de tecnologias sociais viáveis para a convivência e desenvolvimento do semiárido paraibano, criando oportunidades e gerando soluções para os desafios próprios da região. A associação tem como missão a valorização dos saberes e potencial local de comunidades rurais através da produção e difusão de soluções e tecnologias socioambientais capacitando e assessorando agricultores(as) na formação e mobilização social para o desenvolvimento humano sustentável no semiárido. Quanto a sua visão é que as comunidades rurais do sertão brasileiro estejam aptas, organizadas e instrumentalizadas para a consolidação da cidadania e a convivência sustentável permitindo o desenvolvimento humano em todas as suas dimensões.

Nesta perspectiva, a pesquisa apresentada caracteriza-se com relação aos objetivos, em um estudo descritivo, que segundo Vergara (2011), tem como finalidade a descrição das características de uma população específica. Tendo por base o objetivo de identificar possíveis semelhanças entre as variáveis. No entanto, Gil (2010, p.28), afirma que “algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e também pretendem determinar a natureza dessa relação”.

Será empregado, ainda, o método de estudo de caso, por proporcionar um estudo mais detalhado e completo de um caso específico, dado como suficiente para análise. Sendo assim, Yin (2010, p. 39) caracteriza o estudo de caso da seguinte maneira:

Uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Esse entendimento ganha outro contexto para Vergara (2011) ao compreender o estudo de caso em sua forma mais ampla como algo restrito a uma ou poucas entidades como pessoa, família, produto, agente público, empresas, sociedade ou até mesmo país.

Quanto à natureza dos dados tal investigação se insere numa pesquisa quantitativa, uma vez que emprega dados estatísticos capaz de medir as analogias entre variáveis e sua relação de causa-efeito (ROESCH, 2006).

Os sujeitos da pesquisa foram compostos pelo corpo de colaboradores que compõe a organização, distribuídos nas seguintes funções: 01 coordenador executivo, 01. Assessor Técnico, 01 Secretária, 02. Coordenadora Pedagógica, 04. Auxiliares Administrativas; 02. Assessoras de Comunicação, 05. Animadores de Campo, totalizando em 16 (Dezesseis) pessoas, que integram a associação CEPFS. Sendo que, dos 16 colaboradores apenas 13 participaram da pesquisa.

Para coleta de dados, optou-se pela aplicação de questionários com questões de múltipla escolha que, segundo Vergara (2007), caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Com isso, torna-se compreensível e menos formal, a relação entre o receptor e a pessoa que receberá a mensagem. Todos os questionários de pesquisa usaram a Escala de Likert de 5 pontos para traduzir a ideia dos respondentes para cada tema abordado.

Foram usados, ao todo, três instrumentos de pesquisa, com objetivos diferenciados para atender às propostas deste estudo. Assim, para conhecer aspectos relacionados aos Valores Organizacionais utilizou-se um instrumento formulado com base nos modelos de Oliveira e Tamayo (2004). Este primeiro questionário apresentava 38 variáveis alocadas em 8 fatores, que sejam: Realização, Conformidade, Domínio, Bem-estar social do funcionário, Tradição, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a coletividade, a serem hierarquizados como os valores presentes na organização estudada.

No que se refere às Competências Gerenciais, adotou-se como norteador o trabalho de Borges, Silva e Pires (2012). O referido questionário estava subdividido em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Sendo que estes foram aplicados apenas com os gestores, totalizando quatro correspondentes.

Além disso, para o estudo sobre as Competências Essenciais os norteadores foram o trabalho de Andrade & Andrade (2013), este instrumento continha 12 assertivas para avaliação das competências essenciais, apresentando competências, tais como: orientação estratégica, planejamento e programação, foco no usuário, resolução de conflito, entre outras.

A análise dos dados coletados foi feita pela autora, no período de 20 a 22 de maio do corrente ano. Após a aplicação dos questionários os dados foram tabulados em planilha do Microsoft Excel 2010, sendo trabalhados com técnicas de estatística descritiva, especificamente média e desvio-padrão. Para exposição das informações resultantes foram adotadas tabelas.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

4.1 QUANTO ÀS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Conforme exposto anteriormente, Fleury & Fleury (2001) e Carbone e Rufatto Junior (2006) definem competências como sendo o conjunto de: Conhecimentos – saber; Habilidades – saber fazer e Atitudes – querer fazer. Neste caso, as competências gerenciais aparecem como a aplicação destas três dimensões da competência por aqueles que ocupam cargos de gestão. A seguir são mostradas como as competências abordadas nos estudos de Borges, Silva e Pires (2012), são evidenciados no ambiente estudado.

a) **Conhecimentos**

Quanto a essa dimensão do estudo, foi possível constatar que 50% dos avaliados não possuem nível superior, e que os outros 50% apresentaram curso superior nas seguintes áreas: Ciências Econômicas e Serviço Social. A respeito de cursos de aperfeiçoamento foram registrados os seguintes: Informática, Técnico em Contabilidade e Secretariado. Já com relação aos cursos de pós-graduação foi constatado que nenhum dos gestores pesquisados apresenta este nível de graduação. Isso pode ser justificado devido à organização ser uma associação e não estar sofrendo pressões constantes do meio em que atuam. Contudo, torna-se evidente que as organizações sejam elas públicas ou privadas, precisam se desenvolver e, para isso, é preciso buscar conhecimentos inerentes que os façam capazes de realizar as atribuições que lhes foram conferidas. Assim sendo, é pertinente a busca contínua pela aprendizagem como algo instigador ao desenvolvimento de novas competências.

b) Habilidades

As Habilidades destacadas no instrumento da pesquisa totalizaram em 14 habilidades específicas. Carbone e Rufatto Junior (2006, p. 03), afirmam que as habilidades referem-se “aquilo que se sabe fazer”. Entre as habilidades citadas tem-se: Boa comunicação escrita, Liderança, Flexibilidade, Organização, Cumprimento de metas, dentre outras.

A Tabela 01 apresenta o grau de importância atribuído pelos gestores sobre as habilidades essenciais a um cargo de gestão em organizações do Terceiro Setor para que haja desempenho superior na execução das tarefas gerenciais.

Tabela 01 – Habilidades dos Gestores

HABILIDADES	RESULTADOS (ESCALA DE 1 A 5)	DESVIO PADRÃO σ
Conhecimento do negócio (Conhecimento técnico)	5,00	0
Formação de Equipes	5,00	0
Boa comunicação verbal	4,75	0,50
Planejamento	4,75	0,50
Boa comunicação escrita	4,5	0,58
Cumprimento de metas	4,5	0,58
Capacidade para resolução de problemas	4,5	0,58
Organização	4,5	0,58
Visão ampla e generalista	4,5	0,58
Liderança	4,5	1,00
Multifuncionalidade	4,5	0,58
Flexibilidade	4,25	0,50
Delegação de Poder	4,25	0,50
Negociação	3,75	0,96

FONTE: Dados da Pesquisa (2015).

Através da análise das médias obtidas, constatou-se que as habilidades que mais se destacaram foram: Conhecimento do negócio (Conhecimento técnico) e Formação de Equipes obtendo média 5, sendo representada na escala de Likert utilizada como (“5” – totalmente importante), ou seja, foram consideradas como as habilidades indispensáveis para o cargo de gestão. Deste modo, essas habilidades gerenciais são fundamentais para os gestores, tendo em vista que a capacidade de desenvolver a organização através do conhecimento é primordial para que se obtenha sucesso.

Entretanto, a habilidade tida como a de menor importância avaliada pelos gestores foi: Negociação, com média “3,75 – razoavelmente importante”. É importante ressaltar que,

independentemente de setor e/ou organização a capacidade e necessidade da negociação é essencial, pois diariamente as organizações se deparam com questões adversas e que precisam ser questionadas e resolvidas.

Por outro lado, percebe-se também que das habilidades elencadas nenhuma foi considerada sem importância para o contexto estudado, uma vez que não obteve média “1-Nada importante”. O que demonstra a capacidade que os respondentes têm em perceber o quanto cada uma dessas habilidades é de fundamental importância para o bom desempenho de um gestor neste ambiente de atuação.

c) **Atitudes**

Nessa seção, na Tabela 02, estão distribuídas as médias e o desvio padrão referentes a cada tipo de atitude, dentre elas: Ética profissional, Foco em resultados e Saber ouvir foram elencadas pelos gestores do CEPFS, com média 5, sendo de elevada importância para o desempenho superior de um gestor no cumprimento de suas atividades.

Tabela 02 – Atitudes dos Gestores

ATITUDES	RESULTADOS (ESCALA DE 1 A 5)	DESVIO PADRÃO σ
Ética profissional	5,00	0
Foco em resultados	5,00	0
Saber ouvir	5,00	0
Disponibilidade	4,75	0,50
Persistência	4,75	0,50
Tomada de decisão	4,75	0,50
Iniciativa	4,5	0,58
Criatividade	4,25	0,50
Entusiasmo	4,25	0,50
Adaptabilidade	4,25	0,50
Equilíbrio emocional	4,25	0,50
Agilidade	4,00	0,82
Empreendedorismo	3,75	0,50
Empatia	3,25	1,71

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Acredita-se que a explicação para tal resultado pode ser encontrado devido o ambiente organizacional, em especial as ONG's, lidarem constantemente com pessoas novas em seu ambiente de trabalho, buscando assim, a confiança e criando ações que as instigue a mostrar o nível de capacidade e comprometimento para as atitudes citadas.

Foi possível mensurar, ainda, que a Empatia se mostrou como de menos importância para os gestores abordados, com média de 3,25 e $\sigma = 1,71$, correspondente na legenda ao grau “3 - Razoavelmente Importante”. Segundo Gontijo (2006) a empatia se refere a colocar-se psicologicamente e em sentimento no lugar do outro. Por fim, este resultado permite avaliar que a falta de Empatia no ambiente de trabalho pode provocar conflitos na convivência entre as pessoas e afetar a sua produtividade. Contudo, por se tratar de uma organização sem fins lucrativos, esperava-se que a empatia entre os membros fosse harmoniosa, pautada no compartilhamento e ajuda das atividades.

4.2 QUANTO ÀS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

As competências essenciais como vem sendo tratada nesse estudo, buscou conhecer através das questões elencadas e respondidas pelos avaliados, as competências tidas como diferencial competitivo para sua atuação. Fleury & Fleury (2011), afirmam que ao definir sua estratégia competitiva, a empresa tem a capacidade de relacionar as competências essenciais do negócio, como também aquelas necessárias a cada atividade. A Tabela 03 apresenta em ordem decrescente (da maior para menor), o grau de importância dado pelos participantes da pesquisa para as competências essenciais apresentadas.

Tabela 03 – Competências essenciais do CEPFS

QUESTÕES	ORDEM	RESULTADOS (ESCALA DE 1 A 5)	DESVIO PADRÃO σ
Planejamento e programação	1º	4,62	0,51
Comunicação efetiva	2º	4,54	0,52
Mobilizar, avaliar e reconhecer pessoas	2º	4,54	0,52
Orientação a resultados	3º	4,46	0,52
Solução de problemas	4º	4,46	0,66
Monitoração e controle	5º	4,31	0,63
Desenvolvimento de pessoas e da organização	6º	4,31	0,75
Orientação estratégica	7º	4,23	0,83
Foco no usuário	8º	4,15	0,69
Colaboração e influência	9º	4,08	0,76
Liderança transformadora	10º	4,00	0,58
Resolução de conflitos	11º	4,00	0,91

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Percebe-se que todas as competências propostas no modelo de Andrade & Andrade (2013) e aplicados neste trabalho, foram avaliadas com médias aproximadas girando em torno

do grau 4 que na escala utilizada significa “Frequentemente presente”. Tem-se que, como competência essencial na atuação do CEPFS, o Planejamento e programação. Que segundo Andrade & Andrade (2013), refere-se ao planejar e programar ações indispensáveis para que se alcancem os objetivos estratégicos. Tal competência permite a organização traçar estratégias com vista a atender as demandas do ambiente interno e externo. Não de forma reativa mais sim, sendo proativa acerca do que se passa dentro e fora da organização.

Ademais, destacam-se as competências: Comunicação efetiva – disposição para gerar conversas efetivas, proporcionando um ambiente pautado na consideração e respeito às pessoas; e Mobilizar, avaliar e reconhecer pessoas – saber compatibilizar pessoas e atividades, bem como as avaliando e promovendo reconhecimento ou críticas e assim, contribuindo para alcance dos objetivos (ANDRADE & ANDRADE, 2013). Ambas ocuparam a mesma posição no ranking, devido à média e o desvio padrão terem obtido os mesmos valores.

Em relação às competências destacadas estas são de relevada importância no desenvolvimento da associação, uma vez que à necessidade de atrair pessoas com características e competências diferenciadas para atuar no Terceiro Setor, aliando-as a comunicação efetiva, mobilização e reconhecimento do pessoal, podem trazer ganhos imensuráveis ao crescimento e desenvolvimento da organização.

Contudo, a tabela evidenciou através das respostas dada pelos respondentes, que existem competências que precisam ser trabalhadas na associação, uma delas seria a formulação de estratégias mais focadas ao planejamento e programação que obteve no ranking o 1º lugar. Dessa forma, a associação além de ampliar sua visão estratégica, conseguiria tratar melhor os problemas que surgissem, uma vez que, a estratégia está relacionada à criação de “uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (PORTER, 1999, p. 63).

Vale destacar ainda algumas competências tidas como importantes de serem desenvolvidas pelas associações sociais, tais como: Foco no usuário, Liderança Transformada, Resolução de conflitos, foram competências que ganharam pouca evidência no ranking apresentado, mas que são necessárias de ser trabalhadas na organização, sobretudo no que se refere ao Foco no usuário, uma vez que independente do setor de atuação é preciso atender aos anseios de seus clientes, que neste caso refere-se aos beneficiários dos projetos desenvolvidos pelo CEPFS.

4.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

Nesse t3pico ser3o expostos os valores pertencentes ao CEPFS, que s3o os norteadores para aqueles que dela pertencem. Andrade e Amboni (2010, p. 60) definem os valores como representantes de um “conjunto de princ3pios que orientam a tomada de decis3o e o comportamento de todos os colaboradores, guiando as atividades de uma organiza3o”.

A Tabela 04 delinea os valores que obtiveram maior destaque na avalia3o dos colaboradores que participaram da pesquisa, bem como aqueles valores que n3o se mostraram relevantes para os mesmos.

Tabela 04:

VALORES	ORDEM	RESULTADOS (ESCALA DE 1 A 5)	DESVIO PADR3O σ
PREOCUPA3O COM A COLETIVIDADE	1°	4,78	0,23
REALIZA3O	2°	4,66	0,06
PREST3GIO	3°	4,44	0,31
AUTONOMIA	4°	4,31	0,13
CONFORMIDADE	5°	4,09	0,11
DOMINIO	6°	3,82	0,37
TRADI3O	7°	3,23	0,17
BEM-ESTAR SOCIAL DO FUNCION3RIO	8°	2,78	0,30

FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Dessa forma, compreende-se que os valores avaliados atrav3s do modelo de Oliveira e Tamayo (2004), obtiveram pesos que revelam e concerne 3 maneira de ser da organiza3o. Neste sentido, o primeiro valor – Preocup3o com a coletividade est3 ocupando posi3o superior aos demais, significando a preocupa3o que a organiza3o tem para manter o coletivismo e igualdade entre as pessoas, tanto entre os pr3prios membros da institui3o quanto para os usu3rios que usufruem dos servi3os por ela ofertados. 3 importante o fato de este valor ter ganhado destaque, isso evid3ncia que a finalidade a que se prop3e o CEPFS, est3 sendo cumprida e incorporada pelas pessoas que fazem a organiza3o, ou seja, buscar pelo associativismo e lutar pelos direitos de todos.

Com rela3o ao valor correspondente ao Bem-estar social do funcion3rio, identificado na escala, percebe-se que a mesma obteve menor m3dia entre as demais. Contudo, para que se alcancem os objetivos organizacionais 3 preciso que as pessoas sintam-se encorajadas, motivadas, valorizadas, e principalmente, que sintam prazer pelo que fazem.

Logo, o distanciamento da média no modelo das competências gerenciais no que se refere à Empatia (mostrado anteriormente), relacionando com a média obtida no modelo de valores sobre Bem-estar social do funcionário leva a pensar que nesse ambiente a cooperação e a interatividade entre as pessoas não se propague, prejudicando a interação entre os indivíduos que fazem a organização.

Entretanto, os valores apresentados em uma ordem inferior as demais, tais como: Realização, Prestígio, Autonomia, Conformidade, Domínio, Tradição, indicam de certa forma, características do modelo de atuação da organização estudada que não se posicionaram ascendentes aos valores fundamentais para a organização. Porém, isso não impede que neste setor seja impossível de encontrar associações que tenham esses valores como características fundamentais a sua maneira de ser.

Por outro lado, pressupõe-se que os valores: Domínio e Tradição tenham ocupado 6° e 7° posição, devido à associação não ter como finalidade a concorrência, e por isso, não sofrer pressões constantes por esse nicho de mercado; já a Tradição é algo que deveria estar enraizada na origem do CEPFS, uma vez que os costumes fazem parte de toda organização e são através deles que as pessoas entendem o porquê daquela organização existir.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou enriquecer o objeto de estudo através do conhecimento e identificação das competências e valores necessários aos gestores e colaboradores em organizações do Terceiro Setor, na tentativa de encontrar meios capazes de aumentar a capacidade de desempenho individual e coletivo dos membros do CEPFS.

Com relação às competências gerenciais estas se apresentaram em alguns momentos fraca, principalmente no que se refere ao conhecimento. Talvez a resposta para isso, seja a falta de incentivo e do próprio interesse das pessoas em buscar novas ferramentas de aprendizagem. Um segundo fator revela-se através da posição exercida pela Negociação e Empatia, que obtiveram menor média entre as demais, levando a acreditar que ambas possuem pouca influência para a associação. Para solucionar esse problema, propõe-se que identifique as competências pertinentes a cada função com as competências de cada pessoa, visando o melhor desenvolvimento do capital humano, como também despertar nos gestores o interesse pela troca de aprendizagem, espírito de equipe.

No que se refere às competências essenciais, percebe-se que a ausência de estratégias definidas e orientadas a resultados e soluções de problemas, provoca uma má interpretação e análise de como a associação poderia agir em circunstâncias adversas, além disso, para se ter eficácia é preciso não só conhecer o seu potencial, mas sim, utilizá-lo estrategicamente juntamente com os recursos que a organização detém. Para isso, sugere-se que o CEPFS, busque identificar através da análise de swot – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças qual o seu diferencial como organização e assim, traçar meios que a possibilite planejar e programar ações sistematicamente.

Quanto aos valores elencados como de maior importância para a associação, revelou-se a Preocupação com a coletividade, isso mostra que a Ong se propõe a doação pelo coletivismo e se preocupa em amenizar as desigualdades provocadas pela ausência dos outros setores. Por outro lado, nota-se uma lacuna quando se trata do Bem-estar social do funcionário, isso talvez se deva as condições impostas nos contratos pelos parceiros dos projetos, já que a associação fica restrita a cumprir com o que foi acordado entre os membros, além disso, o próprio ambiente pode refletir positivamente ou não no bem-estar do funcionário. Neste caso, sugere-se que o CEPFS procure rever seus valores primordiais e repasse para seus membros a importância de cada um deles, como também valorizar o funcionário, seja com uma premiação, elogios, e promover a realização das pessoas no que foram determinadas a fazer.

Com relação às limitações que surgiram no percurso da pesquisa, estas se definem em: pequeno número de ONG's atuantes na região para fazer estudos mais detalhados e comparativos, os poucos estudos na referida área que serviriam de apoio a esta pesquisa. Além disso, o fato da pesquisa ter sido analisada apenas no ambiente interno da organização impossibilitou que o pesquisador pudesse avaliar a posição daqueles que mais usufruem dos projetos realizados pelo CEPFS, que seria os beneficiários.

Por fim, conclui-se que a associação mesmo apresentando competências e valores primordiais a sua atuação precisem buscar desenvolver ainda mais aquelas que se mostraram pouco presente nos gestores e na própria organização, isso poderia acontecer através da iniciativa de oferta de cursos de capacitação para os gestores e funcionários. Portanto, para aprofundamento desta pesquisa, seria viável identificar como essas competências influenciam na formulação das estratégias usadas no desenvolvimento de cada projeto.

REFERÊNCIAS:

- ANDRADE, A. F. B.; ANDRADE, E. C. S. Competências essenciais que favorecem o alinhamento estratégico da TI com o negócio. **Boletim Técnico do Senac**. v. 39, n.1. Rio de Janeiro. jan/abr 2013.
- ANDRADE, R. O. B. de.; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro Elsevier/Campus, 2010.
- BAYMA, F. MARTINS, L. ROHM, R. COSTA, S. O privado a serviço do público: o terceiro setor e o movimento Viva Rio. **RAP - Revista de Administração Pública**. v. 29, n. 4, Out./Dez., 1995.
- BENTO, G. D. **Contabilidade e gestão no terceiro setor: um estudo bibliométrico em periódicos nacionais**. Florianópolis: UFSC, 2010.
- BERGAMINI, C. W. **Competência a chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, jan/mar, 2004.
- BORGES, A. C.; SILVA, S. C.; PIRES, E. C. M. G. Competências gerenciais: Um estudo com os gestores do Campus VII da Universidade Estadual da Paraíba – Patos/PB. Seminário em Administração - SEMEAD, 15, **Anais...** São Paulo: USP, 2012
- BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**. REAd - Revista de Administração. v. 17, n. 2. maio/agosto, 2011.
- CARBONE, P. P.; JUNIOR, E. R.. **O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do Banco do Brasil**. 2006. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/producao> >. Acesso em: 30 mar. 2015.
- CARDOSO, U. C., CARNEIRO, V. L. N., RODRIGUES, E. R. Q. OSCIP: organização da sociedade civil de interesse público. **Série empreendimentos coletivos**. Brasília: Sebrae, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. – 2 Reimp. - Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.** São Paulo: Editora SENAC, 2000.

DIAS, D de S.; SILVA, M. F. da. **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios.** São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S. **Formação e Desenvolvimento de Quadros Técnico para o Setor Siderúrgico: Estudo Prospectivo do Setor Siderúrgico:** 2008. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2008.

FERREIRA, D. A.; SOUZA, F. J. M. SOUZA, Sandra Maria Araujo. Mapeamento de Competências Gerenciais no Tribunal de Justiça da Paraíba. V Encontro de Estudos em Estratégia - 3E's, 5, **Anais...** Porto Alegre: Anpad, 2011.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3.ed. – 6. Reimp. São Paulo, Atlas, 2011.

_____ EM BUSCA DA COMPETÊNCIA. Encontro de Estudos Organizacionais - ENEO, **Anais...** Curitiba: Anpad, 2000.

_____ Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC.** Edição Especial 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENES, Celso H. **Formação de competências gerenciais: um fator de desenvolvimento de lideranças – estudo de caso no IPEN.** 2009. 109. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo.

GONTIJO, Cylmara Lacerda. **Valores fundamentais para o comprometimento dos indivíduos na organização. Gestão e conhecimento.** v. 3, n. 1, jul./ nov. 2006 PUC – Minas campus Poços de Caldas.

MACHADO, D. S. **Filosofia institucional: missão – visão - valores do sistema de bibliotecas da universidade federal do rio grande do norte.** Porto Alegre: 2009.

MURARO, P.;LIMA, J. E. S. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Rev. FAE**, Curitiba, v.6, n.1, jan./abr. 2003.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **R.Adm.**, São Paulo, v.39, n.2, abr./maio/jun. 2004.

PORTER, Michael E. **Competição = oncompetition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro; Elsevier, 1999 – 13ª reimpressão.

RANGEL, D. P. S.; FREITAS, J. A. S. B. Competências e sua aplicabilidade na gestão de pessoas: estudo de caso na subsidiária brasileira de uma indústria francesa de pneumáticos. Congresso do Instituto Franco – Brasileiro de Administração de Empresas, 4, **Anais...** Porto Alegre: IFBAE, 2007.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. IN: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org). **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, conhecimento e competências**. 1 ed. – 7 Reimp., São Paulo: Atlas, 2011.

RUTHES, R. M.. Competências Gerenciais: Do que estamos falando? SEMANA CIENTÍFICA DA EEAAC VII SEMANA DE GERENCIAMENTO EM ENFERMAGEM, 15, **Anais...** Rio de Janeiro: UFF, 2008.

SCORNAVACCA JR., E.; BECKER, J. L. Há vagas? – A inserção dos administradores no terceiro setor. Porto Alegre: **ReAd – Revista Eletrônica de Administração**. 3. ed., vol. 6, n. 1, Jan., Fev., 2000.

SILVA, E. M. F. da, AGUIAR M. T. de, **Terceiro setor – buscando uma conceituação**. Disponível em: <<http://www.fundata.org.br/artigos.htm>> Acesso em: 28/04/2015.

SILVA, M. D. M. da; SOUZA, Q. R. Comunicação e terceiro setor: um estudo no município de Guarapuava/ Paraná. **Rev. Estud. Comun**. Curitiba, vol. 9, n. 19, mai./agot. 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ongs e estratégias de atuação**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ABSTRACT

The organizational environment is now being increasingly hit by internal and external factors, both global causes as by locals. These are one of the elements that makes organizations are always looking for competitive advantage. To this end, it is necessary to retain individuals with their skills make the difference with the organization. In this sense, the present study aimed to understand how the values and competencies are seen and interpreted by members of the CEPFS institution, through the degree of importance given by each member about the essential and managerial values and skills. Therefore, this study used the descriptive quantitative approach, as well as a case study; taking as a basic tool to questionnaires multiple choice made based on the models of Oliveira and Tamayo (2004); Andrade & Andrade (2013); Borges Silva, Pires (2012). The results showed that the skills, business knowledge and professional ethics showed the utmost importance for the management function according to the respondents. In relation to the core competencies that have greater relevance were planning and negotiation and finally we highlight the values, considered most relevant for the association, which was: Concern for community. In general, from this study, it is concluded that the CEPFS need to improve existing skills of its employees, thus aiming to achieve the commitment and performance of all.

Keywords: Essential Skills; Management skills; Values.