

Compatibilidade entre competências individuais e organizacionais: um estudo de caso em uma organização não governamental - ONG.

Alysson André Régis de Oliveira

Celia Cristina Zago

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

RESUMO

Através de uma pesquisa de caráter quali-quantitativo, este estudo objetivou analisar a compatibilidade entre as competências de uma organização não governamental - Projeto Beira da Linha (PBL) e as competências dos seus talentos como condição para o alcance dos seus objetivos. Fundamentada em um levantamento bibliográfico a pesquisa é caracterizada como um estudo de caso de enfoque exploratório-descritivo sendo aplicada junto a dois grupos distintos: os gestores e os demais funcionários. Pudemos concluir com o estudo que há compatibilidade em nível de concepção do que sejam as competências organizacionais e as competências individuais no PBL, mas há pouca sintonia entre as mesmas quando se trata da sua aplicação e operacionalização real, o que, mesmo assim, parece não afetar o sentimento de envolvimento dos membros organizacionais haja vista que o PBL consegue de forma atuante alcançar muitos dos seus objetivos, principalmente aqueles de atuação sócio-educacional.

Palavras Chave: Competências, ONG, Gestão por competências.

1. INTRODUÇÃO

Administrar pessoas é uma das tarefas mais complexas das realizadas pelos administradores porque exige que se leve em consideração aspectos subjetivos, o que faz desse campo de gerência um desafio contínuo.

O termo gestão de pessoas vem ocupando um espaço cada vez mais evidenciado nas organizações que estão se tornando mais competitivas e globalizadas, principalmente pela constatação de que essa prática influi diretamente nos resultados e sucesso das mesmas. Nesse contexto, surge a crescente necessidade de pessoas capacitadas e, sobretudo, motivadas dentro dos ambientes organizacionais. Torna-se, portanto, grande a exigência de profissionais capazes de desempenhar seus papéis de forma a atender às demandas das organizações.

Segundo Matos (2004), as organizações são, comprovadamente, a capacidade pessoal de cada um dos seus profissionais, assim sendo, quanto mais se conhece os profissionais que trabalham nas empresas, melhor se pode otimizar suas competências levando à máxima de que a pessoa certa no lugar certo é um grande diferencial competitivo.

Diante disso, observa-se o esgotamento do modelo baseado no treinamento tradicional que oferece uma formação exclusivamente técnica e que já não responde mais às necessidades de formação das pessoas, às expectativas das empresas em termos de novas habilidades e atitudes mais condizentes com a realidade organizacional que procura estar em consonância com as exigências do mercado.

A proposta baseada na gestão por competências visa aproximar objetivos organizacionais e os pessoais/individuais (profissionais), tendo um olhar mais atencioso na inserção de novos talentos, suportados pelas competências exigidas e reais. Ela também atenta

para a possível subutilização dos talentos nas atividades compatíveis com seus conhecimentos, habilidades e atitudes, identificando não só a pessoa certa para o lugar certo, mas o lugar que melhor atente às potencialidades e possibilidades dessa pessoa. (Resende, 2002; Dutra 2002; Le Boterf, 2003.)

O gerenciamento das competências possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia competitiva da organização (Fleury, 2002). Nesse aspecto, a questão de atitudes mais apropriadas às realidades propostas pode ser a chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas na organização.

O ato de administrar se torna cada vez mais dependente da gestão de pessoas para que, através destas, os processos sejam desenvolvidos com mais agilidade e confiabilidade, sendo que, um aspecto principal a ser observado é como cada talento se encontra no cenário organizacional desenvolvendo suas atividades, bem como a forma de inserção de novos talentos que configura numa grande missão gerencial, visando melhores resultados, com uma avaliação objetiva e um alto nível de envolvimento das pessoas com suas atribuições.

Um dos dilemas administrativos se encontra em saber a forma mais eficaz de lidar e gerir com as competências organizacionais e o conhecimento de todos aqueles que compõem a organização. É necessário para um bom gestor ter a percepção das competências de sua organização, e mais precisamente de sua equipe, para uma eficaz utilização de seus talentos. Para tanto, o presente estudo foi desenvolvido no Projeto Beira de Linha que é uma Organização Não-Governamental (ONG) que traz uma cultura baseada no voluntariado e militância, fator devidamente caracterizado neste tipo de organização, o que sugere que possa haver uma incompatibilidade entre as competências organizacionais, as competências coletivas e as competências individuais em tal organização, fator esse, segundo a opinião da maioria dos autores, considerado como crítico para o momento atual, onde a palavra de ordem passou a ser eficiência e produtividade na gestão de projetos sociais, para gerir recursos que garantam a sobrevivência das próprias entidades.

Ter pessoal qualificado com competências para elaborar projetos com gabarito passou a ser a diretriz central, e não mais a militância ou o engajamento anterior à causa em ação. Os antigos militantes foram procurar programas de especialização e pós-graduação. A militância é de certa forma uma problema para as entidades, e é um equívoco buscar profissionais apenas por esta trajetória (GOHN, 1999, p. 78).

Diante do exposto, se fez necessário um estudo com maior rigor científico que veio a responder a seguinte pergunta: Há compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências pessoais na ONG Projeto Beira da Linha? Qual o impacto deste fator nos resultados finais esperados pela organização?

Apoiando-se no exposto, o estudo teve como objetivo analisar a existência da compatibilidade na percepção dos membros organizacionais sobre as competências do PBL e as competências dos seus talentos, percebendo a eficácia para atingir os seus objetivos. Para tanto, procuramos: Conhecer os objetivos e as competências de uma ONG; Conhecer os objetivos e as competências do PBL; Verificar a lacuna existente entre o desempenho esperado e o desempenho real dos funcionários; Perceber se há clareza entre as pessoas do PBL sobre as competências organizacionais e individuais. Verificar se os resultados alcançados pela organização estão diretamente relacionados ao aproveitamento ótimo das competências individuais de seus componentes.

Para melhor entendimento, e procurando cumprir os objetivos deste trabalho, além dessa parte introdutória, apresentamos a seguir aspectos teóricos gerais sobre organizações

não governamentais e sobre o modelo de gestão por competências; explicamos os procedimentos metodológicos que orientaram o estudo, acompanhados dos principais resultados percebidos. Por último, apresentamos as principais conclusões permitidas e algumas sugestões para outras pesquisas que possam dar continuidade à construção do conhecimento na área objeto.

2. AS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS (ONGS)

De modo geral, a idéia de trabalho é desenvolvida a partir do entendimento de uma relação tripartite – Estado, mercado e sociedade civil, onde a sociedade civil é percebida como terceiro setor, e em cujo se inscreve as ONGs (WOLFE, 1991 apud FERNANDES, 1996).

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

A possibilidade da organização da sociedade civil permitiria a construção de esferas públicas enquanto instâncias de mediação entre o Estado, economia e a sociedade. Nessa perspectiva, a sociedade civil é definida como:

O espaço social, onde nascem e organizam-se as associações voluntárias (autônomas em relação ao mercado e ao Estado), chamadas de movimentos sociais ou populares, organizações não-governamentais, grupos de mútua ajuda, entidades filantrópicas e outras do gênero (SCHERER-WARREN, 1994, p.7 apud FERNANDES, 1996, p.40).

No que se refere às ONGs, percebe-se que estas incorporam no seu discurso a organização e o fortalecimento da sociedade civil como objetivo central da sua atuação, direcionada de forma geral, para campos da filantropia, desenvolvimento e cidadania. Segundo Fernandes (1996), o debate atual refere-se a essas instituições como novos atores sociais que assumem uma postura política, engajadas com um projeto de transformação social. O que se pode afirmar é que nos últimos anos tem havido uma proliferação dessas organizações no Brasil, revelando a importância desse fenômeno. A idéia é a de que elas têm contribuído para a construção de espaços públicos, que contemplam a noção de pluralidade e diversidade, presente no cotidiano dos personagens que formam o terceiro setor, ou melhor, a sociedade civil na contemporaneidade.

A autora (op cit) afirma ainda que as disposições legais existentes hoje no Brasil não dão conta da realidade das ONGs no contexto em que elas estão inseridas, podendo-se afirmar que, em relação à classificação jurídico-institucional, estas organizações fazem parte do setor sem fins lucrativos que comporta um universo de instituições denominadas de sociedades civis, organizações ou entidades, associações, entidades filantrópicas, beneficentes ou de caridade, ONGs e fundações. Assim, ONG é um termo que evoca o mundo da política, da militância, da cidadania onde se destaca o seu papel na construção de espaços públicos e na consolidação democrática.

A sigla “ONG” representa Organizações Não-Governamentais, cuja palavra publicamente conhecida como “ongue” não consta no dicionário. Esta expressão foi utilizada pela primeira vez na década de 40 pela Organização das Nações Unidas – ONU, para denominar entidades **não oficiais** que recebiam recursos financeiros para executar projetos de interesses de grupos ou comunidades (BERNARDES & NANNE, 1994 apud FERNANDES, 1996, grifo nosso).

No Brasil, esse termo somente ganhou visibilidade entre as décadas de 70 e 80, para designar a emergência de organizações privadas e sem fins lucrativos, atuando em benefício público – através da prestação de serviços às classes populares, sendo que este tipo de organização tornou-se um fenômeno massivo no continente a partir da década de 1970, e cerca de 68% surgiram depois de 1975. (Fernandes, 1994).

O autor (op cit) afirma ainda que o surgimento das ONGs é, talvez, o sintoma mais claro, na América Latina, das tendências que nos leva a pensar num “terceiro setor”. Não se passa de um pequeno segmento, mas as suas características resumem-se com nitidez na idéia do “privado com funções públicas”. São instituições propriamente privadas, mas sem fins lucrativos.

Fernandes (1994, p. 65) afirma ainda que “os lucros eventuais devem ser reinvestidos nas atividades-fim, não cabendo a sua distribuição, enquanto tais, entre os membros da organização”. Diferem quanto à escala, naturalmente, pois as organizações não governamentais são, se comparadas ao Estado, micro organizações, mas coincidem em diversos aspectos à natureza dos serviços.

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

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

Ainda como grupos beneficiários podem-se destacar: Trabalho, o meio rural, os velhos, os marginalizados, grupos étnicos, dentre outros. As ONGs têm-se dirigido sobretudo aos pobres, com uma agenda de direitos civis, concentrando-se nos locais de moradia. Elas tendem a priorizar regiões e funções mais fragilizadas na estrutura social – os pobres, em geral, crianças e mulheres na família, trabalhadores rurais na produção. Cidadãs e militantes exerceram significativo papel na maioria dos movimentos sociais populares urbanos que delinearam um cenário de participação na sociedade civil, trazendo para a cena pública novos personagens, contribuindo decisivamente para a queda do regime militar e para a transição democrática no país.

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

Deve-se destacar que o crescimento das ONGs neste final de milênio é um fenômeno mundial, e o terceiro setor já tem sido caracterizado como um novo setor da economia, o da “economia social”. Peter Druker (1994 apud GOHN, 1999) constatou que o terceiro setor foi

o que mais cresceu, mais movimentou recursos e gerou empregos, e foi o mais lucrativo na economia norte-americana nos últimos vinte anos.

Essas entidades que estão se expandindo estruturam-se como empresas, autodenominam-se cidadãos por se apresentarem sem fins lucrativos e atuarem em áreas de problemas sociais, criando e desenvolvendo frentes de trabalho em espaços públicos não-estatais, cujos resultados podem ser um passaporte a conquista de fundos essenciais para a sua sobrevivência. Assim, os quadros de uma ONG devem ser treinados para pensar, de maneira estratégica, em como atender as demandas socioculturais que não são satisfeitas pelo mercado, e em como otimizar a adequação das competências dos membros que a compõem para o atendimento de seu papel primordial.

3. MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Desde a década de 80, a sociedade brasileira vem passando por transformações sociais, econômicas, políticas e culturais intensas que resultam em processos de reestruturação produtiva quer seja no setor manufatureiro, quer seja no setor de serviços, levando à necessária alteração dos modelos de gestão das organizações em busca da sustentabilidade.

Apesar de McClelland (1973) ser tido como o precursor das discussões sobre competências nos Estados Unidos, foi a definição emitida por Prahalad e Hamel (1995) como “conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização” que passou a ser o conceito referencial para o novo modelo de gestão que presume o comportamento da empresa e das pessoas que nela trabalham, para que o esforço de ambos siga a mesma direção, e atinja resultados.

Esta proposta deixa claro uma relação íntima de influência entre as competências organizacionais e as individuais, e que o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais. (DUTRA, 2001).

Fleury e Fleury (2001, p. 98) definem competência individual como “Saber agir responsável [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidade, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

O modelo de gestão por competências passou a sintetizar as propostas no meio organizacional e acadêmico, as quais unem a estratégia do negócio à gestão estratégica de seu capital intelectual, visto como recurso estratégico da organização.

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

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

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

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

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

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

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

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

Embora a competência específica seja fundamental para o crescimento profissional, a competência geral – aquela que representa o conjunto de conhecimentos da pessoa – é essencial para sua expressão individual. Os chamados conhecimentos gerais estão novamente no topo da onda e são cada vez mais cobrados dos executivos.

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

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

Em suma, o termo “entrega” refere-se ao fato de o indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso, de acordo com a definição de competências sugerida por Fleury (2001).

Segundo Walker (1980 apud DUTRA, 2001, grifo nosso), o sistema é um conjunto de procedimentos que permite à organização identificar *as pessoas mais adequadas as suas necessidades* e, às pessoas, planejar e implementar suas carreiras.

Quanto a sua classificação, as competências podem ser (ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001):

- Competências Técnicas/ Profissionais: específicas para uma operação, ocupação ou tarefa (desenho técnico, operação de um equipamento, finanças);
- Competências Sociais: saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas (comunicação, negociação, trabalho em equipe).

- Competências do Negócio: compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sócio-político (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente).

“O modelo de Gestão por Competências deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.” (FISCHER, 2001, p. 20).

A gestão por competências é sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são aqui entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função (LARA E SILVA, 2004).

Lara e Silva (2004) acrescentam ainda que a Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos.

Através destes conceitos, pode-se concluir que a Gestão por Competência ajuda diretamente no crescimento e amadurecimento da organização, bem como das pessoas nela inseridas e que, conforme o conhecimento das competências organizacionais e a gradativa associação destas às pessoas certas para as atividades esperadas, pode-se perceber que a entrega será maior e os resultados serão atingidos.

Segundo RUANO (2001), observa-se a existência de duas abordagens sobre competências sendo seguidas na área. Numa delas, a identificação das competências parte da estratégia empresarial, passa pela definição das competências organizacionais e desdobra-se em competências funcionais (Green, 1999; Eboli, 2001; Dutra, 2001; Fleury e Fleury, 2001; Ruas, 2001). Em outra, a identificação se dá no sentido inverso: com a análise das competências de cada profissional formar-se-ia o portfólio de competências organizacionais e, a partir dessa definição, a organização estabelece a sua estratégia no mercado. De acordo com essa abordagem, o novo conhecimento sempre se inicia pelo indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional. São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, caracterizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto (NONAKA, 1991 apud RUANO, 2003).

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

Ruano (2003) explica que um diagnóstico resumido sobre as *core competences* pode ser realizado em duas etapas. A primeira, deve analisar as competências empresariais – competências já instaladas e a adquirir para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua. A segunda, as competências humanas – competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que as organizações tenham sucesso em seus objetivos estratégicos.

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

Entretanto o ser competente parece ser a condição essencial não só para a competitividade quando se fala em sistemas produtivos e mercado concorrencial, mas para qualquer organização que busque a sustentabilidade, desenvolvimento e responsabilidade como forma de cumprimento de seus objetivos, enquadrando-se neste contexto as organizações do primeiro e terceiro setor.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi caracterizado como um estudo de caso aplicado, com enfoque exploratório-descritivo, que visou proporcionar maior conhecimento do problema, descrevendo as características do fenômeno estudado e estabelecendo relações entre variáveis.

Este estudo valeu-se de uma abordagem múltipla quali-quantitativa, principalmente pela subjetividade do sujeito (Organização Não-Governamental). A abordagem utilizada ajudou na interpretação do fenômeno e na atribuição de significados, gerando categorias de variáveis por meio da análise de conteúdo.

Os dados foram coletados de forma qualitativa através de entrevistas semi-estruturadas e observação do ambiente, e de forma quantitativa através de questionários fechados. As entrevistas foram todas gravadas e posteriormente tratadas pelo método de análise de conteúdo de Bardin (1977). Assim sendo, a abordagem do estudo possui um caráter quali-quantitativo.

Tendo em vista o método adotado de estudo de caso, a unidade de análise da presente pesquisa foi a ONG “Projeto Beira da Linha” bem como seus funcionários (em níveis gerencial e operacional).

A amostra foi escolhida com antecedência, pois a pesquisa definiu como participantes a equipe gestora da referida ONG, responsável pelas decisões e coordenação das ações (análise qualitativa), bem como se considerou como amostra todos os funcionários vinculados à ONG (análise quantitativa).

O processo de coleta de dados envolveu as técnicas típicas das pesquisas de cunho quali-quantitativo utilizando-se a entrevista semi-estruturada, o questionário e a observação.

O presente estudo seguiu as seguintes etapas: A construção do quadro de domínios sobre gestão por competências provindo da codificação efetuada no momento da construção do guia da entrevista e da literatura pesquisada, permitindo assim relacionar seis domínios bases do estudo, conforme apresentado no quadro 01, apresentado a seguir.

Com base nos domínios classificados preparamos o guia de entrevista aplicadas junto a equipe gestora da ONG. Foi realizada uma entrevista com o fundador do PBL, buscando informações gerais sobre as competências das ONGs e especificamente sobre as competências que regem o PBL desde a sua fundação. Nesta mesma etapa, fizemos também entrevistas com a equipe gestora que envolveu o presidente atual do PBL, a coordenadora pedagógica bem como todos aqueles que são responsáveis pelas diversas áreas de atuação do PBL. A entrevista teve como objetivo colher informações sobre a atuação da ONG e o papel de cada pessoa inserida na mesma.

Tabela 1. Relação dos domínios do estudo

VARIÁVEIS

Objetivos Organizacionais
Competência Organizacional
Competência Individual
Discrepância de Desempenho
Expressão de Competência
Capacidade de entrega

As entrevistas semi-estruturadas, gravadas em áudio, foram realizadas individualmente, tendo em média a duração de 30 a 40 minutos, feitas no próprio local de trabalho, em vários ambientes. Por ser uma instituição com grande fluxo de pessoas, tivemos, em algumas entrevistas, interferências no ambiente físico, com interrupções de pessoas e ligações telefônicas. As entrevistas abrangeram o fundador da ONG, a equipe gestora, o presidente atual, a coordenadora pedagógica e todas as pessoas encarregadas pelas suas áreas (profissionalizante, esporte, cultura, administrativa e pedagógica).

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

As informações colhidas foram analisadas e interpretadas através da utilização de técnicas descritas de Análise de Conteúdo baseadas nos estudos de Bardin (1977).

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

observando a unidade de análise pré-definida na pesquisa, visando compreender a realidade do conteúdo explícito e implícito, através de análise interpretativa.

Após um período dentro da ONG, observando seu ambiente funcional, tendo acesso aos seus documentos, foi estabelecido o roteiro da entrevista e as pessoas a serem entrevistadas (coordenadoras do PBL).

Sendo, portanto, a unidade de registro o tema ou aspecto alusivo a cada um dos seis domínios e a unidade de contexto o parágrafo que continha o tema a ser analisado.

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

Após as entrevistas, foi elaborado um questionário com base nas informações colhidas na primeira etapa, com perguntas fechadas de múltipla escolha tipo Likert, cuja validação se deu através de um pré-teste aplicado pelos autores para sanar quaisquer dúvidas quanto à interpretação das perguntas nele contidas. Posteriormente aplicamos o questionário aos demais talentos vinculados ao PBL – na maioria educadores, o que permitiu um aprofundamento nos aspectos relevantes da questão investigada, dos pontos ainda obscuros e da existência de eventuais polêmicas.

As inferências neste estudo foram feitas desde o contato com a ONG através da observação e participação cotidiana, pelas entrevistas realizadas, pelos questionários aplicados e a partir da referência e confronto com a literatura pesquisada foi possível apresentar conclusões e sugestões referentes às competências organizacionais e pessoais da referida ONG.

5. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A revisão da bibliografia ofereceu ao estudo parâmetros sobre os princípios da gestão por competências e, tendo como perspectiva a pessoa certa no lugar certo, puderam ser definidos os domínios que fundamentaram o guia de entrevista aplicada junto aos gestores. Os dados coletados através desta entrevista ofereceram suporte para definição das categorias, conforme apresentado no quadro 02.

As questões abertas da pesquisa aplicada junto aos funcionários que teve como objetivo sondar a percepção dos mesmos em relação aos domínios “Objetivos Organizacionais” e “Competências Organizacionais” em comparação com a percepção desses conceitos pela equipe gestora. A análise do conteúdo das respostas propiciou o destaque utilizado para cada termo, como mostra o quadro 03.

Tabela 2 – Resumo geral dos domínios e categorias.

DOMÍNIO	RESULTADO CATEGORIAS
OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	<ul style="list-style-type: none">○ Eixo principal a educação popular;○ Criação de políticas públicas;○ Capacitar e formar com qualidade.
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	<ul style="list-style-type: none">○ Diálogo e participação;○ Formação dos profissionais;○ Cultura (arte)/ Educação/

	Profissionalização/ Esporte.
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desenvolvimento das competências após inserção no PBL; ○ Necessidade de algumas competências específicas; ○ Interesse das pessoas em se qualificarem.
EXPRESSÃO DE COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Educação popular; ○ Trabalho sócio-educativo; ○ Conhecimento específico na área de atuação.
DISCREPÂNCIA DE DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dificuldade em elaborar um planejamento estratégico; ○ É necessário organizar de forma racional as atividades; ○ As ações pensadas são maiores do que as pessoas podem realizar.
CAPACIDADE DE ENTREGA	<ul style="list-style-type: none"> ○ A afetividade como fator de entrega; ○ Há presença da participação e da doação profunda; ○ Há uma sincera adesão e sensibilidade por parte das pessoas.

Tabela 3 – Resumo dos questionários.

TERMOS	ÊNFASES
ONGs	<ul style="list-style-type: none"> ○ Solidariedade; ○ Apoio a grupos carentes; ○ Parceria; ○ Movimento/Ação
PBL	<ul style="list-style-type: none"> ○ Continuidade da escola; ○ Compromisso; ○ Espaço de criação; ○ Trabalho popular; ○ Desenvolvimento da educação, cultura e esporte.
COMPETÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidade de fazer e acontecer; ○ Capacidade de pôr em prática; ○ Capacidade de desenvolvimento.
OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Encontrar um caminho profissional e social; ○ Formar cidadãos críticos e capazes de lutar pelos seus direitos; ○ Desenvolver lideranças na comunidade; ○ Oferecer espaços que ajude a ampliar o conhecimento; ○ Educar, conscientizar, construir saberes, valorizando a cultura local e geral; ○ Sensibilizar os adolescentes sobre o mercado de

	trabalho.
--	-----------

Comparando os dados colhidos através dos questionários aplicados junto aos funcionários e a entrevista junto a equipe gestora, pudemos notar a existência da compatibilidade de percepção entre esses dois segmentos em relação ao conhecimento sobre ONGs, sobre a atuação do PBL, bem como as suas competências. Claro que, em relação aos discursos dos gestores, há um vocabulário e uma idéia mais sistemática dos conceitos abordados, mas o foco se encontra no mesmo patamar. Com relação ao termo competência, percebeu-se um conhecimento elementar por parte daqueles que responderam ao questionário, diferente da equipe gestora, que domina muito bem o termo e que foi coerente à explanação dada na teoria.

Em relação aos objetivos organizacionais, percebemos que há coerência na percepção dos respondentes que apontaram como foco principal a educação. Quanto a eficácia de suas ações, na análise qualitativa pudemos verificar que na percepção dos respondentes o PBL tem cumprido os seus objetivos, principalmente em relação à questão sócio-educativa. Esta informação foi ratificada através dos dados quantitativos quando 53,84% das pessoas afirmam que o PBL está sendo eficaz nas suas ações, entretanto na opinião da equipe gestora o PBL ainda possui grandes deficiências em outros campos de atuação.

Na análise entre os objetivos e as competências organizacionais nota-se que na percepção dos respondentes a ONG possui as competências organizacionais adequadas para atingi-los com sucesso, haja vista que 53% das pessoas afirmam que o PBL possui as competências organizacionais satisfatórias, reunindo assim, boas condições na execução de suas atividades e conquista de seus objetivos.

De acordo com os respondentes, o grau de entrega das pessoas em suas tarefas e no envolvimento como um todo é bastante positivo, isto pode ser visualizado quando o resultado da pesquisa apresenta que 69% das pessoas percebem esse envolvimento, e comparando com a opinião dos gestores, percebe-se uma compatibilidade profunda no que foi expresso nas entrevistas sobre a questão do caráter de participação e da construção coletiva, isso mostra que neste sentido há uma sintonia, ou seja, há um equilíbrio entre as competências organizacionais e as competências individuais.

Apesar de ser detectado pelos gestores que existe ainda grande deficiência na formação das pessoas que trabalham no PBL parece que este fator é minimizado quando se percebe um alto nível de envolvimento de todos com os objetivos organizacionais e grande interesse pela busca da capacitação.

Um ponto preocupante apontado pelos questionários é o de que 54% das pessoas não se sentem no lugar certo ou percebem que as pessoas não estão em seus lugares certos em relação as suas competências, ou ainda não possuem clareza sobre as mesmas, mas nem por isso se sentem menos motivadas para o trabalho que executam. Esta condição pode contradizer os preceitos teóricos que relaciona a motivação à perfeita compatibilidade entre as tarefas executadas e as competências individuais existentes.

Diante disto, pode-se dizer que, neste estudo, o fato de não ter a pessoa certa no local certo não afeta diretamente na motivação e no envolvimento das pessoas. A seguir, são apresentadas as conclusões e sugestões extraídas desta pesquisa, conforme definido em seus objetivos.

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Esta pesquisa de caráter quali-quantitativo propiciou o estudo das competências na área das ONGs, em especial no Projeto Beira da Linha (PBL), nos levando a responder a

questão inicial e aos objetivos traçados para este estudo. Em se tratando da concepção do que sejam as competências organizacionais e as competências individuais no PBL foi visto que há compatibilidade entre elas, havendo em algumas situações, uma discrepância de desempenho, fator este superado pela marcante entrega dos membros e representado pela forma atuante em que o PBL vem alcançando muitos dos seus objetivos.

Por meio das análises e da verificação dos resultados da pesquisa, evidenciou-se que, no domínio **Objetivos Organizacionais** o eixo central está voltado para a educação popular, políticas públicas e a capacitação e formação com qualidade; no domínio **Competências Organizacionais** conclui-se que a base das competências do PBL se volta no diálogo e participação, na formação de seus profissionais e num trabalho voltado para a arte, educação, profissionalização e esporte; já no domínio **Competências Individuais** percebe-se um desenvolvimento das competências após a inserção dos profissionais, há uma carência de algumas competências mais específicas e um interesse profundo por parte das pessoas em se qualificarem cada vez mais; em relação ao domínio **Expressão de Competência** a ênfase é dada na educação popular, no trabalho sócio-educativo e no conhecimento específico de atuação que o PBL possui, isso traduzindo numa competência para executar; no domínio **Discrepância de Desempenho** percebeu-se que a lacuna que há refere-se a uma falta de planejamento estratégico, levando em consideração a força de trabalho, e no domínio **Capacidade de Entrega** verificou-se que há um grande traço de afetividade entre as pessoas e que a participação e o envolvimento é profundo mesmo quando as pessoas não estão nos “lugares certos”, ou seja, pudemos perceber que apesar de muitas pessoas não estarem atuando de acordo com suas competências individuais, há um grau significativo no envolvimento e entrega das mesmas, o que, em nível teórico pode significar um paradoxo, quando se apregoa um vínculo determinístico em relação às funções desenvolvidas/competências individuais e o nível de comprometimento das pessoas para com os objetivos organizacionais.

Isso nos leva à conclusão que em organizações não governamentais, podem existir fatores subjetivos mais determinísticos em relação ao comprometimento, ou que para organizações dessa natureza, o aspecto da motivação (atitude) para o trabalho pode ser mais reforçado quando se fala no tripé que caracteriza teoricamente a Gestão por competência, que inclui conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse sentido, a questão de atitudes mais apropriadas à realidade parece ser a chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas neste tipo de organização.

Em relação à ONG estudada pudemos constatar, como já dito, que há uma compatibilidade entre os objetivos organizacionais e o perfil de seus funcionários que parecem compartilhar com seus valores e crenças.

Com o exposto novas questões de estudo são sugeridas, quais sejam: o vínculo determinístico em relação às funções desenvolvidas/competências individuais e o nível de comprometimento das pessoas para com os objetivos organizacionais, poderia significar que esta regra não se aplica às organizações de cunho filantrópico onde o aspecto subjetivo parece ser mais premente?

Para responder a estas questões recomenda-se esforços futuros para estudos complementares aplicados em outras ONGs, já que há carência de bibliografia nesta área, principalmente no que se refere ao modelo de gestão por competências.

7. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de.; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. **Competências ou Cargos: Uma Análise das Tendências das Bases para o Instrumental de Recursos Humanos**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, out/dez, 2001.

ALMEIDA, Cibelli Maria Pinheiro de. **Gestão de Pessoas na Área de Educação: um estudo de caso numa escola particular de ensino fundamental e médio de João Pessoa**. 2004. 260 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2004.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Gestão de Competências em Organizações: Um Mosaico das Experiências em Minas Gerais**. [S.I.]: Minas Gerais, 2000.

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

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de Competências como Alternativa de Formação e Desenvolvimento nas Organizações: Uma Reflexão Crítica a partir da Percepção de um Grupo de Gestores**. [S.I.:s.n.], 2002.

BORAN, Jorge. **Curso de Dinâmica para Líderes: Livro do Cursista**. São Paulo: Paulinas, 1998. 96 p.

CAPRONI, Roberto; CARVALHO, Simone. **A pessoa certa no lugar certo**. [S.I.:s.n.], 2004. Disponível em: <http://www.dentalpress.com.br/dental_novo/artigos/marketing/pdf/11.pdf> Acesso em: 25/06/04.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.
DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

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

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

FISCHER, O conceito de modelo de gestão de pessoas – Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

_____. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In : FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo : Gente, 2002. p. 51-61.

GALLIANO, Guilherme. **O método Científico: Teoria e Prática**. São Paulo: Marbra, 1986.

GALVÃO, Marcelo. **Um lugar certo para a pessoa incerta**. [S.I.:s.n.], 2004. Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/rese_001.php> Acesso em: 25/06/04.

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

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

GUSMÃO, Ana Lúcia Duarte. **Projeto Beira da Linha: Ação Social e Educativa na Afirmação dos Direitos e Cidadania da Criança e do Adolescente**. 2003. 155 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

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

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre : Artmed, 2003.

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

MATOS, Jorge Fernandes de. **A pessoa certa no lugar certo**. [S.I.:s.n.], 2004. Disponível em: <http://www.varejista.com.br/novo_site/print.asp?id=22455> Acesso em: 25/06/04.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Competências Requeridas ao Gestor de Pessoas: Uma Visão dos Dirigentes das Empresas do Brasil**. [S. I.: s.n.], 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

RESENDE, e. **Remuneração e Carreira Baseadas em Competências e Habilidades**. Rio de Janeiro : Qualitymark Ed. ABRH – Nacional, 2002.

RIBEIRO, Lair. **Comunicação Global: A Mágica da Influência**. 22. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1993. 131 p.

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

RUAS, Roberto. **Gestão por competências : uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas**. São Paulo : In ANAIS DO 26º. ENCONTRO DO ENANPAD, 2002.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 14. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1989.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1981.