

**GT 06 – Educação Popular****ONGS ENQUANTO ESPAÇO NÃO ESCOLAR: DE QUAIS COMPETÊNCIAS  
ESTAMOS FALANDO?**

Alysson André Régis Oliveira (UFRN)  
alyssonandreregis@hotmail.com

Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (UFRN)  
mcmcavalcanti2012@gmail.com

**1 ASPECTOS NORTEADORES: TECENDO O TEMA**

Os debates ocorridos na década dos anos 60 do século XX insere-nos nas experiências de organização popular e educação comunitária, através de fóruns e ensaios de articulação com a educação oficial formal. O Educador Paulo Freire apresenta-se à frente deste processo, abrindo caminhos para a ponderação acerca dos temas: o papel do conhecimento, a responsabilidade social e política do educador, conduzindo-nos a busca do conceito da educação não-formal, valemo-nos do que nos diz Trilla (1996), para quem a expressão *educação não formal* aparece na década de 60, relacionada ao campo pedagógico concomitantemente a uma série de críticas ao sistema formalizado de ensino, num momento em que emergem, nas discussões pedagógicas, vários estudos acerca da crise na educação, tornada pública como crise da educação formal. A educação formal ocorre, portanto, na instituição escolar, sob orientação do professor e com a finalidade de socializar saberes e transmitir conteúdos historicamente construídos, mediante o processo de ensino e aprendizagem, enquanto a educação não formal, por sua vez, atua em espaços de ações coletivas, nos quais os cidadãos interagem, segundo as diretrizes do grupo. Sobre a educação não formal, Gohn (2010, p. 33) nos diz que se trata de um “processo sociopolítico, cultural e

pedagógico de formação para a cidadania, entendendo o político como a formação do indivíduo para interagir com o outro em sociedade”.

O contexto apresentado, considerando o cenário dos países emergentes, como é o caso do Brasil, vêm apontando para novas configurações dos sustentáculos elementares que compõem a sociedade contemporânea em nível macro. Com efeito, nota-se a redefinição dos papéis e da natureza do Estado, do Mercado (empresas) e do Terceiro Setor, sintetizando e incorporando as ações de uma sociedade civil cada vez mais organizada e institucionalizada. Situando-se entre o Estado e o Mercado, o Terceiro Setor pode ser definido como "o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas" (FISCHER, 2002, p. 45). Embora organizações com essas características existam no Brasil desde o período colonial, foi a partir da década de 1990 que o Terceiro Setor ganhou visibilidade e expandiu-se, resultado de um fenômeno com proporções mundiais – uma "revolução associativa global" (SALAMON, 1998).

A emergência de um Terceiro Setor ocorreu no Brasil, em um contexto marcado pela redemocratização do país, pela abertura econômica e pelo projeto de Reforma do Estado, caracterizado pela privatização, terceirização e publicização de programas sociais (BARRETO, 1999; PEREIRA, 1999). As iniciativas do Conselho da Comunidade Solidária, criado à mesma época, consolidaram o papel das organizações do Terceiro Setor como parceiras do Estado no fomento de iniciativas inovadoras de desenvolvimento social para o enfrentamento da pobreza e da exclusão (CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 2002). Entretanto, enquanto a expansão e o fortalecimento do Terceiro Setor aconteciam no país, simultaneamente, diminuía os recursos financeiros que provinham, principalmente, de financiadores internacionais, impulsionando-as em busca de novas formas de sustentação financeira e, se antes elas eram fechadas em si mesmas e em suas causas, passaram a buscar novas formas de desenvolvimento de suas atividades, através da incorporação de preocupações com receitas, resultados, avaliações e qualidade em serviços, fatores que se tornaram cruciais para sua sustentabilidade (FISCHER, 2002).

A gestão no Terceiro Setor é um tema que se insere em um contexto marcado por inúmeros desafios de ordem específica na Educação Popular, recorte desse estudo, seja porque reflete um momento de mudança na educação contextualizada nesse novo cenário, seja porque se insere em um campo de estudos recente, mas que permite desenvolver investigações suportadas por conhecimentos sistematizados no contexto da educação brasileira.

A motivação e o interesse à escolha do tema em estudo justificaram-se, inicialmente, pelo fato de que a discussão sobre as ONGs enquanto espaço não escolar ainda é incipiente e, principalmente, no tocante à preocupação contínua sobre a relação das competências, razão pela qual este é um tema inovador no contexto da Educação Popular. Um outro fator de relevância do estudo deu-se a partir do levantamento bibliográfico e de experiência em ONGs por parte do pesquisador, levando à crença de que pesquisar sobre este tema será de grande contribuição prática para a atuação deste tipo de organização. A contribuição também envolve o ponto de vista teórico, um estudo novo na área do terceiro setor, das ONGs, bem como da reflexão dos espaços não-escolares (educação não formal) da cidade de João Pessoa-PB, o que proporcionará, uma reflexão para posterior aprofundamento sobre as competências nas organizações não-governamentais, tendo como pano de fundo a Educação Popular.

A presente pesquisa foi desenvolvida empiricamente, através do método de caso múltiplo aplicado, com abordagem qualitativa e enfoque exploratório e descritivo, para o conhecimento das características do fenômeno estudado e estabelecimento das relações entre variáveis em cinco ONGs localizadas na cidade de João Pessoa-PB. Os critérios que delimitaram a amostra foram: (a) as ONGs cadastradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, CMDCA, localizadas na cidade de João Pessoa-PB; (b) com mais de dez anos de existência na comunidade de atuação; (c) com evidências de atuação na área de Educação Popular; (d) as ONGs que atendiam um número superior a 200 pessoas em suas atividades. A amostragem adotada nesse estudo foi definida como: teórica, não-probabilística e por acessibilidade. Flick (2004) afirma que a amostragem teórica é o processo de coleta de dados para a geração de teoria, por meio da qual o analista coleta, codifica e analisa conjuntamente seus dados, decidindo quais dados coletar a seguir e onde encontrá-los, a fim de desenvolver sua teoria quando esta surgir. Na amostra não probabilística, o pesquisador determina a quantidade de elementos ou números de pessoas aptas a responder a um questionário. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados o guia de entrevista estruturado aplicado à unidade de análise da pesquisa composta por 70 sujeitos (educadores populares e gestores). Em relação às estratégias de tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (1977).

Mediante o exposto, a pesquisa buscou responder à seguinte problematização: quais as competências das ONGs enquanto espaço de educação não escolar?

## 1.1 EDUCAÇÃO POPULAR E ESPAÇOS NÃO ESCOLARES: UMA DISCUSSÃO PRELIMINAR

Todo esse contexto conduz a temática deste estudo: quando há um resgate da discussão acerca da educação numa proposta que venha a atender às classes populares, considerando-se ainda uma conjuntura de atendimento e inserção nas políticas públicas, isso pode estar historicamente associado às transformações do trabalho e, por conseguinte, à estrutura política de Estado. Matias Fleuri (2002), analisando a relevância dos movimentos sociais no Brasil com ênfase na educação popular, nos diz que esta se identifica com a ampliação da educação escolar para todos os cidadãos, tendo sido usada inicialmente por intelectuais, militantes e educadores latino-americanos, temporalmente entre fins do século passado e início deste. No que se refere ao contexto das políticas públicas, Gohn (2010) nos recorda que a educação não formal, como assim pode ser entendida a educação popular, foi um campo de pouco destaque no Brasil, até os anos de 1980, tanto nas políticas públicas, quanto entre os educadores.

Institucionalmente, a partir de 1996, tem início a discussão acerca dos espaços não formais, quando, por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDBEN 9396/96, levanta-se o entendimento do termo educação como o que envolve [...] processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (LDBEN/9396/96 art.1º).

É interessante ressaltar sobre a educação não formal que esta não se presta a competir com a educação formal, posto que, à luz do entendimento de Gohn (2011, p. 4): “Deste movimento, podem ocorrer parcerias entre outras frentes de trabalho, como as organizações sociais, ONGs e outros espaços da comunidade que tenham projetos sociais responsáveis, podendo colaborar para uma formação cidadã”. Este autor sustenta seu discurso, colocando, ainda, que espaços importantes da sociedade estão sendo abraçados pelas inúmeras atividades e dimensões, que dão possibilidades de abrangência pela Educação não formal, isto via sociedade civil organizada vinculada a programas e projetos sociais, ONGs, movimentos sociais de educação não formal. Posto isso, pode-se aferir, a partir de Gohn (2011), que a educação não formal tem sido apontada como uma possibilidade de produção de conhecimento em territórios fora das estruturas curriculares da educação formal.

## 1.2 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGS): O PÚBLICO, PORÉM PRIVADO

A expressão “ONG”- Organizações Não Governamentais foi utilizada pela primeira vez na década de 1940 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, grifo nosso).

No Brasil, esse termo ganhou visibilidade entre as décadas de 1970 e 1980, para designar a emergência de organizações privadas e sem fins lucrativos, atuando em benefício público – através da prestação de serviços às classes populares –, tendo em vista a posição de clandestinidade em que se viam submetidos nos governos autoritários dos anos 1960, época que marcou o seu surgimento enquanto um ator político-social (LANDIM, 1993).

O surgimento das ONGs é talvez o sintoma mais claro, na América Latina, das tendências que levam a pensar num “terceiro setor”. Não passa de um pequeno segmento, mas, segundo Fernandes (1994), as suas características resumem-se com nitidez na ideia do “privado com funções públicas”. São instituições propriamente privadas, mas sem fins lucrativos. Segundo Fernandes (1994, p. 65), “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 ONGs são micro-organizações, se comparadas ao Estado, mas coincidem em diversos aspectos quanto à natureza dos serviços. Fernandes (1994) acrescenta, ainda, que os dados recolhidos dos diretórios regionais projetam um quadro nítido: as ONGs tornaram-se um fenômeno massivo no continente a partir da década de 1970, e cerca de 68% surgiram depois de 1975.

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”, tendo sido, segundo constatou Peter Druker (1994), o que mais cresceu, mais movimentou recursos e gerou empregos e 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. Possuem como objetivo central da sua atuação o fortalecimento da sociedade civil, direcionada de forma geral, para campos da filantropia, desenvolvimento e cidadania, para o

atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação estatal, ao mesmo tempo em que são autônomas por não possuírem vínculo com o governo.

Assim, ONG é um termo que evoca o mundo da política, da militância, da cidadania em que se destaca o seu papel na construção de espaços públicos e na consolidação democrática (FERNANDES, 1996).

O papel que as ONGs desempenham no Brasil é o de contribuir para uma sociedade democrática, sob os pontos de vista político, social, econômico e cultural, propondo uma nova forma de produzir e distribuir bens e serviços que superem os limites da lógica do capital, universalizando os valores éticos de sua própria experiência.

Para atender às demandas socioculturais que não são satisfeitas pelo mercado e pelo Estado, as pessoas que desenvolvem seus papéis nas ONGs devem ser treinadas para pensar de maneira estratégica, visando ao cumprimento de seu papel social e de sua sustentabilidade, exigindo ações gerenciais efetivas e convergência entre a competência dos seus membros e as especificidades institucionais, como ponto de grande relevância dentro dos cenários organizacionais.

### 1.3 A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS: OS CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

Se, por um lado, o sistema neoliberal, fortalecido pela globalização dos mercados, culmina no aumento da pobreza e na injusta distribuição de renda, reforçando a exclusão social e, conseqüentemente, o aumento de desassistidos, que, em última instância, são o foco principal das ONGs, por outro, a própria instabilidade dos mercados faz surgir novos modelos de gestão que possam oferecer condições para a sustentabilidade das organizações, incluindo as ONGs.

Em meio a esse paradoxo, as ONGs procuram a reestruturação de seus modelos gerenciais em busca da efetividade. Modelos atuais de gestão têm trazido como foco central a importância estratégica do capital intelectual das organizações (SVEYBE, 1996), com ênfase nas competências de seus quadros, tendo em vista o alcance e cumprimento das competências organizacionais (HAMEL E PRAHALAD, 1990; DUTRA, 2001; LE BOTERF, 2001; ZARIFIAN, 2001).

Esse modelo de “Gestão por Competências” tem suas bases nos estudos desenvolvidos por McClelland e Spencer (1990), recebendo destaque após os estudos de Prahalad e Hamell (1990), que inspiraram inúmeras contribuições da comunidade científica mundial, quer na vertente anglo-saxônica (SPENCER E SPENCER, 1993; MCLAGAN,

1996; MIRABILE, 1997), quer na francesa (ZARIFIAN, 1999). No Brasil, obras veiculadas nos principais eventos nacionais e em revistas qualificadas da área da administração contribuem para o seu entendimento e construção conceitual, a exemplo dos trabalhos de Dutra (2001) e Fleury e Fleury (2001), entre outros.

Fleury e Fleury (2001) também atribuem uma categorização para as competências do indivíduo, dispostas em três blocos que envolvem a relação do indivíduo com toda a organização, numa perspectiva sistêmica:

- a) Competências de negócio: competências que dizem respeito à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, ambiente político e social;
- b) Competências técnico-profissionais: específicas a cada operação, ocupação ou atividade;
- c) Competências sociais: necessárias para a interação com as pessoas.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p.26), “[...] relacionando esses conjuntos de competências, desenvolvidas pelos indivíduos, em seus espaços de atuação, com as estratégias do negócio, chegaremos às competências essenciais da organização [...]”. Para eles, uma competência essencial pode estar associada ao domínio de qualquer um dos estágios do ciclo de negócios, porém, deve estar associada a um processo sistemático de aprendizagem, como conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos fisiológicos e recursos do ambiente.

Desta forma, é possível afirmar que a competência individual representa o conjunto de conhecimento, técnicas, habilidades e atitudes que geram resultados à organização e agregam valor ao indivíduo. As competências individuais são identificadas a partir das corporativas, estando diretamente ligadas à estratégia da organização, além de conhecimentos específicos que permitam um diferencial qualitativo no desempenho do processo.

## **2 OS OBJETIVOS DAS ONGS: UM OLHAR SOBRE SUAS ATUAÇÕES ENQUANTO ESPAÇOS NÃO ESCOLARES**

A questão inicial levantada nesse espaço refere-se aos objetivos das ONGs na perspectiva e olhares dos educadores populares e gestores desses espaços não escolares e atuantes nas comunidades beneficiárias. A importância dessa discussão dá-se pelo fato de que se acredita que as organizações têm sucesso quando se conquistam seus objetivos organizacionais propostos. E, para se atingir tal objetivo, faz-se necessária a escolha de competências organizacionais coerentes com esses objetivos.

Nesse item, levantou-se a percepção dos respondentes (educadores populares e gestores) quanto à atuação dessas organizações em seus espaços não escolares. O Quadro 1 expõe os resultados obtidos nas diversas ONGs estudadas, conforme expresso a seguir:

Quadro 1: Principais Objetivos de uma ONG

Principais Objetivos de uma ONG	
Eixos	Objetivos
Captação de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Captar recursos que promovam o desenvolvimento e atividades voltadas para seus objetivos específicos que fomentem a atuação na comunidade.</li> </ul>
Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formar vidas, ou seja, futuros cidadãos.</li> <li>○ Defender os direitos dos cidadãos.</li> <li>○ Desenvolver a responsabilidade social através da cidadania.</li> <li>○ Contribuir para a construção de uma consciência cidadã.</li> <li>○ Promover cidadãos no mercado de trabalho e na vida.</li> <li>○ Realizar atividades voltadas para a formação cidadã.</li> <li>○ Formar cidadãos críticos.</li> <li>○ Desenvolver seus projetos de vida através da cidadania.</li> <li>○ Estimular a cidadania através das práticas do cotidiano.</li> </ul>
Democracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ajudar na construção do processo da democracia.</li> <li>○ Promover uma sociedade igualitária.</li> <li>○ Contribuir no processo de democratização da sociedade brasileira.</li> </ul>
Articulação/Mobilização	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apoiar e ajudar na formação/mobilização dos movimentos sociais.</li> <li>○ Intervir nos espaços públicos.</li> <li>○ Realizar um trabalho de articulação junto a outras entidades e à comunidade.</li> </ul>
Desenvolvimento Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desenvolver saberes e tecnologias para ajudar na erradicação da miséria e injustiça.</li> <li>○ Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico de uma comunidade.</li> <li>○ Auxiliar no desenvolvimento dos educandos na escola e na sociedade.</li> <li>○ Realizar ações que contribuam no desenvolvimento social.</li> </ul>
Políticas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reivindicar a efetivação das políticas públicas.</li> <li>○ Contribuir na construção das políticas públicas.</li> <li>○ Propor políticas públicas.</li> </ul>
Educacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dar suporte à escolaridade dos educandos.</li> <li>○ Promover educação de qualidade através de atividades de conscientização.</li> <li>○ Estimular através do processo educativo a formação de seres humanos mais dignos.</li> </ul>
Consciência Crítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Despertar, nas crianças e adolescentes, o senso crítico, através do prazer em ler e escrever e na luta pelos seus direitos.</li> <li>○ Fazer com que as crianças e adolescentes tenham uma visão crítica.</li> </ul>
Inclusão Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover a inclusão social.</li> <li>○ Contribuir na formação da dignidade a partir de um processo de inclusão social.</li> </ul>



Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Atuar através das atividades que beneficiem uma melhora na qualidade de vida de pessoas desassistidas pelas competências governamentais.</li> </ul>
Direitos e Deveres	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Questionar sobre os direitos, deveres e as atitudes relacionadas às pessoas.</li> <li>o Formar a sociedade consciente de seus direitos.</li> <li>o Contribuir para a promoção e defesa dos direitos das crianças e adolescentes em situação de risco social.</li> <li>o Informar sobre direitos e deveres através da metodologia participativa.</li> </ul>
Formação Humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Contribuir para a formação humana.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Dentro dos eixos em destaque no Quadro 1, foi nítida a ênfase voltada à cidadania que se configura desde a construção da mesma, através de uma visão crítica da realidade, perpassando pela ideia da defesa dos direitos, até a formatação do desenvolvimento da vida através de atividades ligadas à cidadania. Tal ênfase remete à essencialidade da ONG na formação de cidadãos com valores, necessidades e dignidade humana.

Podem-se, ainda, citar outros dois eixos associados aos objetivos que foram retratados com bastante relevância pelos respondentes da pesquisa, como Direitos e Deveres e Desenvolvimento Social. Este retrato reflete a importância que este tipo de organização tem firmado através do desenvolvimento de suas atividades nas comunidades. A ênfase leva a uma direção complementar. Levando-se em consideração a lógica identificada dos dados, consegue-se o desenvolvimento social a partir de um trabalho voltado à relevância dos direitos e deveres de cada cidadão.

Conforme as respostas dos gestores, percebe-se que a interpretação e a visualização dos objetivos de uma ONG são bem definidas. Para alguns gestores, os objetivos de uma ONG estão voltados a servir uma comunidade, promovendo a transformação de uma realidade e, ao mesmo tempo, tendo como foco o trabalho de desenvolver as potencialidades do ser humano. Tais ênfases são percebidas através de alguns depoimentos extraídos das entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa.

As ONGs estão presentes na humanidade com o grande desafio de **transformar realidades**. Seu grande objetivo é justamente **ajudar as pessoas**, através de suas atividades, a fim de que haja um **desenvolvimento na sociedade** como um todo (Respondente 3, informação verbal, grifo nosso).

O grande objetivo de uma ONG é **desenvolver as potencialidades de um indivíduo** para torná-lo cidadão. Nossas crianças e adolescentes chegam aqui com sua auto-estima abalada e o processo de olhar para suas potencialidades e fomentá-las é um trabalho mais do que digno (Respondente 5, informação verbal, grifo nosso).

Eu acho um dos objetivos de uma ONG é **servir à comunidade**, no sentido de desenvolver um processo para sanar certas dificuldades que são percebidas na comunidade. Então a ONG vai até a comunidade para atuar com suas atividades e que possamos combater determinados problemas (Respondente 9, informação verbal, grifo nosso).

Eu diria que o objetivo de uma ONG seria **desenvolver um trabalho social** junto à população de baixa renda. Mas sempre sem perder o eixo de cobrar que isso é função do Estado. É a questão das políticas públicas, que talvez esteja no papel, na lei, mas não são implementadas, então a gente sempre está tentando monitorar isso e cobrar isso (Respondente 10, informação verbal, grifo nosso).

Já na visão de outros respondentes, os objetivos organizacionais ligados às ONGs estudadas estão direcionados à questão da educação, no sentido de complementaridade à educação formal, gerando uma maior qualidade no ensino e, ao mesmo tempo, a construção de uma visão crítica:

Infelizmente o nosso ensino público ainda deixa muitas lacunas no aprendizado das nossas crianças e adolescentes. Nosso objetivo acaba se voltado em **trabalhar a educação dos nossos atendidos**, mas sempre buscamos fazer isso da nossa forma (Respondente 2, informação verbal, grifo nosso).

Para mim, uma ONG deve ter como objetivo principal **dar suporte à educação**, como **ação complementar da escola formal**, desenvolvendo uma visão crítica dos alunos que estão inseridos na ONG (Respondente 4, informação verbal, grifo nosso).

Em minha opinião, um grande objetivo das ONGs é **capacitar e qualificar no sentido de melhorar a sua qualidade de ensino** e encaminhamento daqueles envolvidos para o mercado de trabalho (Respondente 12, informação verbal, grifo nosso).

Ainda como percepção dos objetivos organizacionais cabíveis a uma ONG, valem os conceitos dados pelos demais respondentes que variaram em suas opiniões, mas apontados com grandes contribuições ao estudo:

As ONGs trazem como objetivo ajudar dentro das **políticas públicas a promover os indivíduos dentro da sociedade**, buscando seus direitos dentro do setor público, dentro das normas, do caráter legal (Respondente 1, informação verbal, grifo nosso).

Trabalhar com as pessoas de modo que elas possam se preparar para ajudar outras pessoas. Desta forma estamos ajudando as pessoas a se ajudarem e a **transformar o espaço em que vivem** (Respondente 6, informação verbal, grifo nosso).

Uma ONG traz como objetivo **prestar um serviço de organização social** para a comunidade (Respondente 7, informação verbal, grifo nosso).

Um dos aspectos é **trabalhar a cidadania** com a finalidade de que as pessoas se auto-promovam e também promovam a sua própria comunidade (Respondente 8, informação verbal, grifo nosso).

Ela tem no caso, como papel, como função **prestar um serviço que atenda os interesses da população**, porém ela não pode substituir a função do Estado (Respondente 11, informação verbal, grifo nosso).

Vale destacar, ainda dentro da variável “Objetivos Organizacionais”, a atuação das ONGs mediante os objetivos traçados. Através das respostas dos sujeitos da pesquisa, é possível notar os destaques destas entidades através de resultados gerados em suas comunidades de atuação.

Eu acho que, mediante a nossa atuação, **conseguimos alguns objetivos com bastante sucesso, outros não**. Como todo processo educativo (Respondente 4, informação verbal, grifo nosso).

Acho que **nós estamos cumprindo com os nossos objetivos**, pelo nosso destaque na comunidade. Através das parcerias nossa atuação fica cada vez mais coerente com a nossa proposta. Nesse sentido eu creio que estamos cumprindo com o nosso papel (Respondente, informação verbal, grifo nosso).

Acredito que sim, pelo **sucesso das nossas atividades** desenvolvidas com os educandos. A cada avaliação percebemos o quanto avançamos com a nossa atuação e o que é mais interessante é que com esse avanço a comunidade é quem sempre ganha (Respondente 9, informação verbal, grifo nosso).

Dentro desta categoria, percebeu-se que os respondentes 6 e 12 têm uma visão mais limitada quanto à atuação da ONG no desempenho de suas atividades:

**Não estamos atingindo de forma satisfatória**, pois percebo que o nosso foco não esteja claro para todos os envolvidos na entidade. Temos um leque variado de atividades, e por esta razão pensa que nossa atuação ainda deixa a desejar (Respondente 6, informação verbal, grifo nosso).

Mesmo com o nosso destaque na comunidade **ainda temos muito a melhorar no que se refere a nossa atuação**. Temos que caminhar de forma mais produtiva, se faz necessário planejarmos as nossas ações com mais propriedade, mesmo com os nossos limites (Respondente 12, informação verbal, grifo nosso).

Em relação a essa discussão, a pesquisa apontou uma variedade nas ênfases dadas aos principais objetivos organizacionais das ONGs. Através da análise, foi possível perceber que o foco é desde a transformação da realidade, desenvolvimento das potencialidades humanas, perpassando até pelas questões educacionais. Não se podem desconsiderar alguns casos particulares, nos quais a ênfase se deu nas políticas públicas, na organização social e no trabalho da cidadania.

## 2.1 COMPETÊNCIAS DAS ONGS ENQUANTO ESPAÇO NÃO ESCOLAR: DO QUE ESTAMOS FALANDO?

Após a realização do levantamento dos principais objetivos das ONGs enquanto espaço não escolar, passa-se à discussão que leva a responder à questão central dessa pesquisa: quais as principais competências das ONGs enquanto espaço não escolar?

Nesse item, levantou-se a percepção dos respondentes (educadores populares e gestores) quanto às principais competências desses espaços não escolares. Através do Quadro 2, é possível visualizar de forma sistematizada as principais competências das ONGs que foram objeto desse estudo na percepção dos respondentes que ajudarão na obtenção dos objetivos organizacionais, elemento discutido em seção anterior.

Quadro 2: Principais competências de uma ONG

Principais Competências de uma ONG	
Competências Técnicas/Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promoção de projetos.</li> <li>○ Saber gerenciar seus recursos de diversos agentes de cooperação.</li> <li>○ Gerenciar finanças, ou seja, os recursos financeiros.</li> <li>○ Adquirir parceiros.</li> </ul>
Competências Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participação em movimentos sociais.</li> <li>○ Saber lidar com as pessoas em situação de risco.</li> <li>○ Informar, reivindicar e elaborar direitos e deveres.</li> <li>○ Fiscalizar as ações do poder público.</li> <li>○ Participar de ações políticas.</li> <li>○ Dialogar em suas ações com a realidade do público.</li> <li>○ Ter poder de mobilização.</li> </ul>
Competências do Negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mostrar a seus integrantes a importância de lutar pelos seus direitos.</li> <li>○ Promover inclusão social.</li> <li>○ Prestar alguns serviços que o Estado não oferece.</li> <li>○ Promover ações para cumprir com seus objetivos.</li> <li>○ Garantir os direitos humanos.</li> <li>○ Integrar a criança e o adolescente no meio social (comunidade na qual faz parte).</li> <li>○ Transformar os cidadãos na comunidade de atuação, contribuindo com eles.</li> <li>○ Formar cidadãos críticos.</li> <li>○ Dar suporte e educação formal aos</li> </ul>

	<p>educandos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desenvolver atividades que possam contribuir para o desenvolvimento das pessoas atendidas.</li> <li>○ Oferecer atividades socioeducativas e culturais ao seu público-alvo.</li> <li>○ Conhecer e informar a legislação à comunidade.</li> </ul>
--	--

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2013

Cabe ressaltar que, entre a classificação embasada por Fleury e Fleury (2001), os respondentes vislumbraram a gestão dos recursos direcionados pelos parceiros como foco dentro da categoria Competências Técnicas/Profissionais. Tal importância registra-se, pois a imagem da organização não se constitui apenas pela via da atuação na comunidade, mas também pela forma como esta entidade gere o recurso público, garantindo, com isso, a renovação de muitos projetos sociais e a confiança de seus parceiros.

Destacam-se também, dentro da classificação, as Competências Sociais, que obtiveram inúmeras vertentes pelos respondentes. Determinada competência pautou-se na participação ativa nos mecanismos sociais a partir de uma leitura e de uma expressão verbal que ajudam a contribuir nos aspectos das políticas públicas. Através desta competência, as ONGs possuem o poder de mobilização, fator crucial nas articulações no terceiro setor.

Em relação às Competências de Negócio, pôde-se notar, através de algumas respostas dos sujeitos da pesquisa, a visão que eles têm da organização, a clareza e o comprometimento com os objetivos organizacionais e os valores que compõem as ONGs. As respostas levam a perceber que os respondentes identificam as competências necessárias para que se enfrentem os desafios sociais.

Na variável “Competência Organizacional”, percebeu-se um leque voltado às competências das ONGs. Conforme a análise dos objetivos, também se perceberam, nesta parte, algumas competências-chave que ajudam, dentro de alguns limites, a fazer com que os objetivos organizacionais se concretizem.

Foram observadas, nas entrevistas, algumas categorias mediante os depoimentos dos entrevistados (gestores) em relação às competências organizacionais que se tornaram significativas ao longo da análise, como: transformação social, desenvolvimento do senso crítico, formação humana e poder de mobilização. Isso tudo é expresso nos discursos dos gestores:

Em minha opinião, o que compete a uma ONG é **trabalhar com as crianças e adolescentes** o entendimento de que eles são capazes de aprender e de **transformar a vida**, ou seja, é uma transformação social (Respondente 6, informação verbal, grifo nosso).

Ela tem como função social **desenvolver ações que visem à transformação da realidade socioeconômica** dessa comunidade (Respondente 7, informação verbal, grifo nosso).

A competência da ONG, propriamente dita, é **formar cidadãos críticos** e, ao mesmo tempo, **contribuir para o processo de emancipação dessas pessoas**, desse ser. Então, a ONG de uma forma geral, ela tem historicamente esse compromisso, a **emancipação do ser humano** com a construção de uma consciência crítica (Respondente 5, informação verbal, grifo nosso).

Talvez as ONGs, por uma questão de conhecimento, de formação das pessoas que a compõem, **fomentem a formação humana** daqueles envolvidos na entidade. Essa formação humana é de competência de uma ONG, se o Estado fizesse toda a outra parte (Respondente 10, informação verbal, grifo nosso).

**Garantir a cidadania.** Para mim isso é um dos pontos determinantes de uma ONG na sociedade. Esse fator repercute na educação, na saúde, até mesmo no aspecto da moradia (Respondente 12, informação verbal, grifo nosso).

Ter um **poder de mobilizar**, ela tem que se fazer necessária na comunidade, ela tem que mobilizar, tem que dar respostas à comunidade, precisa ter um poder de mobilização, de se fazer presente, acho que é isso (Respondente 12, informação verbal, grifo nosso).

Eu acho que há algumas questões que as ONGs, alguns trabalhos que as ONGs desenvolvem que realmente seriam **competências do próprio Estado** (Respondente 8, informação verbal, grifo nosso).

Outro fator fundamental que ajudou no estudo foi a abordagem dada de cada gestor sobre a eficácia nos resultados, a explanação sobre a importância das competências organizacionais para se atingirem os objetivos da organização:

Nós fizemos, há pouco tempo, uma pesquisa e tivemos um resultado muito satisfatório, ela nos indicou que **realmente nós estamos conseguindo alcançar os nossos objetivos** (Respondente 1, informação verbal, grifo nosso).

É só pararmos e vermos os nossos resultados. Penso que nada melhor do que os resultados para avaliarmos se estão sendo ou não competentes. A cada ano, **percebemos de forma positiva as nossas conquistas** (Respondente 2, informação verbal, grifo nosso).

Nesse aspecto, **ainda é grande a nossa carência na eficácia dos nossos objetivos**, precisamos melhorar. É necessário um acompanhamento desses objetivos ao longo do caminho e perceber o porquê de não conseguirmos alcançar muitos deles (Respondente 4, informação verbal, grifo nosso).

Talvez por causa de os **objetivos não estarem tão claros**, temos dificuldades em atingi-los com sucesso (Respondente 6, informação verbal, grifo nosso).

Estamos, a cada dia, crescendo em nossas conquistas. Estamos em um **contínuo processo de aprimorar** isso. A cada experiência, estamos **nos tornando**

**competentes**, e isso nos permite atingir cada vez mais os nossos objetivos com eficácia (Respondente 10, informação verbal, grifo nosso).

O nosso grande diferencial é que, juntamente com as parcerias, **conseguimos nos tornar competentes e atuar de forma satisfatória na comunidade**. Hoje, é impossível pensar em objetivos sem levar em consideração o trabalho realizado em conjunto com os nossos parceiros (Respondente 12, informação verbal, grifo nosso).

Conclui-se que, para o sucesso de sua atuação nas comunidades, as ONGs estudadas apresentam algumas competências organizacionais, através das quais conseguem atuar, no que tange ao alcance de seus objetivos, segundo os depoimentos dos entrevistados. Com a pluralidade de competências organizacionais encontradas nas entrevistas com os respondentes, é possível perceber que, nos últimos tempos, registra-se, cada vez mais, a qualificação dos profissionais desta área, gerando alguns espaços que ajudam num aprendizado de qualidade, tornando-se um diferencial. Apesar de notar que algumas competências seriam necessárias para um melhor desenvolvimento, as atuais (resgatando-se uma das ênfases abordadas na teoria, como os repertórios que a organização domina, fazendo-a destacar-se de outras em contextos específicos) fazem com que a organização consiga atingir o eixo essencial de forma satisfatória nesses ângulos, com um olhar voltado à cultura, ao esporte e à educação popular, que é o conjunto atual de repertórios.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Edições Persona, 1977.
- BARRETO, Maria Inês. As organizações sociais na reforma do Estado brasileiro. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- BERNARDES, E.; NANNÉ, K. O Brasil organizado funciona. **Revista Veja**, p. 70-77, Fev.1994.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Base da educação Nacional. Lei n. 9394, de 20 de dez. 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em 24 set.2011.
- CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA: Atuação do Conselho da Comunidade Solidária na Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor 1997 – 2002. Brasília, 2002.
- DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

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, Rosa Maria. **Os Desafios da Colaboração.** São Paulo: Gente, 2002.

FLEURI, R. M. A. **Questão do Conhecimento na Educação Popular.** Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 4ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GOHN, Maria da Glória. **Movimentos sociais e educação.** 3ª ed. São Paulo: Cortez, 1999.

\_\_\_\_\_. **Educação não formal e o educador social.** São Paulo: Cortez, 2010

\_\_\_\_\_. **Movimentos Sociais e Redes de Mobilizações no Brasil Contemporâneo.** 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. v. 1. 192 p.

\_\_\_\_\_. **Educação Não formal e o educador social: atuação no desenvolvimento de projetos sociais.** 1. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2010.

\_\_\_\_\_. **O Protagonismo da Sociedade Civil- Movimentos Sociais.** São Paulo: Cortez, 2011.

HAMEL, G.. The Concept of Core Competence. In HAMEL, G.; HEENE, AIMÉ (Ed.) **Competence based Competition.** Chichester: John Wiley and Sons, 1994, p. 11-34.

LANDIM, L.. **A Invenção das ONGs: Do Serviço Invisível à Profissão Sem Nome.** Tese de Doutorado apresentado ao PPGAS do Museu Nacional/ UFRJ, Rio de Janeiro, 1993.

LE BOTERF, Guy. **Ingénierie et évaluation des compétences.** Paris: Éditions d'Organisation, 2001.

TRILLA, Jaume. **La educación fuera de la escuela: ámbitos no formales y educación social.** Barcelona: Editorial Ariel, 1996

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

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.



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