Título do artigo:

AS COMPETÊNCIAS IMPORTANTES DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL QUE PARTICIPAM DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DO INSTITUO GESC.

Autor:

ROBSON MONTEIRO DIAS

Instituição de filiação:

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Resumo:

Com o passar dos anos, as organizações sociais têm enfrentado novos desafios relacionados à sua forma de atuação, o que as tem impelido ao desenvolvimento de novas competências. Este trabalho busca identificar, quais são as competências consideradas importantes pelos principais executivos do Instituto GESC para as Organizações da Sociedade Civil que participam do programa de desenvolvimento da Gestão Para Organizações da Sociedade Civil promovido pelo Instituto GESC. A estratégia de pesquisa adotada foi qualitativa e foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado para a coleta de dados. Os resultados apontam para a necessidade do desenvolvimento de competências, a saber: lidar com a diversidade, trabalhar com dados, trabalhar com indicadores de desempenho e trabalhar em rede. Foram identificadas também as necessidades de *Advocacy*, contexto ampliado de ação, expansão e sustentabilidade além das competências diferenciadas e novas competências próprias.

Palavras chave: Organizações da Sociedade Civil, Competências e Instituto GESC

1. INTRODUÇÃO

A sociedade civil organizada representa hoje uma força potencializadora de inúmeras ações transformadoras.

Tais ações geralmente são empreendidas por Organizações da Sociedade Civil (OSC) que fazem o atendimento das demandas da comunidade em que estão inseridas, nas mais variadas formas de atuação, podendo estar relacionadas às questões de vulnerabilidade social, saúde, educação e cultura, assim como no empoderamento de minorias e *advocacy*.

Essas organizações, em geral, nascem de uma iniciativa pessoal de seus fundadores, movidos por uma experiência pessoal em um contexto de dilema desorientador capaz de provocar uma revisão dos pressupostos de vida que os conduzem a novas formas de atuação, e comportamentos (MEZIROW, 2010).

Com o passar do tempo a Organização Social se torna a imagem e semelhança de uma empresa como outra qualquer, com todos os desafios inerentes à sua performance e seus fundadores começam a perceber que é necessário buscar outras competências para fazer frente a esses novos desafios do mundo contemporâneo.

Entretanto, desenvolver essas competências não é uma tarefa fácil, dadas as especificidades dessas organizações, que por definição legal não têm fins lucrativos e geralmente atendem a um público de baixa renda o que provoca uma pressão em seus custos de operação.

Nesse contexto, em 1997, um grupo de alunos e ex-alunos dos cursos de MBA da Fundação Instituto de Administração - FIA, decidiu criar um programa que fosse capaz de desenvolver competências para o aprimoramento da gestão das Organizações da Sociedade Civil.

O programa denominado como Gestão para Entidades da Sociedade Civil é promovido nos dias de hoje pelo Instituto GESC (IGESC), e é composto de cursos, palestras, workshops e sessões de consultoria cujo objetivo final é desenvolver um projeto que contribua para o aprimoramento da gestão das Organizações que dele participam.

O presente estudo buscou identificar quais eram as competências consideradas mais importantes pelos principais líderes do IGESC para as Organizações da Sociedade Civil que participam do programa.

A estratégia de pesquisa adotada foi a qualitativa e para a coleta de dados foi utilizado um roteiro semiestruturado de entrevistas e foram entrevistados o Presidente, o Vice-presidente e o Superintendente do Instituto GESC.

As contribuições esperadas para o meio acadêmico se revelam importantes em razão do fato de não terem sido encontradas das bases de conhecimento consultadas (Ebsco, Scielo e Proquest) estudos sobre o tema pesquisado e para o meio empresarial a pesquisa pode contribuir para que as organizações sociais busquem desenvolver as competências consideradas importantes para o aprimoramento da sua gestão.

2. A QUESTÃO DE PESQUISA E O OBJETIVO:

No ano de 2010 um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, por meio de uma parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE demonstrou que existiam naquele ano no Brasil aproximadamente 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), ou Organização da Sociedade Civil (OSC) (IBGE, 2012), atuando em um mercado no qual a principal característica é a ausência do lucro em suas ações cotidianas.

Entretanto, em que pese a ausência da pressão pelo lucro, o número dessas Organizações tem crescido nos últimos anos principalmente em decorrência da ação incipiente dos órgãos públicos, seja pela falta de capacidade técnica ou pela ausência de interesse no atendimento das demandas sociais (SOUSA, 2016).
Segundo o estudo do IBGE (2012) as Organizações Sociedade Civil (OSC) empregavam formalmente em 2010 aproximadamente 2,1 milhões de pessoas, que precisavam ser capacitadas para a realização de suas tarefas, pois não bastam boas intenções para se administrar uma organização filantrópica (DRUCKER, 2001), o que faz emergir a seguinte questão de pesquisa: Quais são as competências consideradas importantes das Organizações da Sociedade Civil que participam do Programa promovido pelo IGESC?
O objetivo desse estudo foi identificar quais são as competências consideradas importantes das OSC que participam do programa de capacitação em gestão do Instituto GESC.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Organizações Sociais

A Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 define a OSC como:
a) entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva;
b) as sociedades cooperativas previstas na Lei no 9.867, de 10 de novembro de 1999; as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social.
c) as organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos;
Entretanto, sabe-se que sob o ponto de vista jurídico há uma linha tênue entre as OSC e as demais Organizações, uma vez que todas elas, em quaisquer ramos de atuação, estão sempre submetidas aos ditames da lei e aos regulamentos internos e externos para a sua operação (MODESTO, 1997).
Apesar desse quadro, observa-se que as OSC, em razão da sua natural vocação em atender ao interesse da coletividade, vêm ganhando cada vez mais espaço na prestação de serviços sociais que eram exclusivos do estado por força da sua eficiência e da flexibilidade para celebração de parcerias e contratos com o Poder Público (RODRIGUES; SPAGNUOLO, 2014). A legislação sobre o tema é relativamente nova uma vez que passou a ter vigência a partir de 2015 e provocou profundas mudanças nas OSC no que se refere ao estabelecimento de parcerias e contratos de prestação de serviços com o Poder Público. As OSC estão presentes em todo território nacional e representam hoje um relevante mercado de atuação e se revela um importante empregador de mão de obra qualificada.
A tabela 1 apresenta a distribuição das OSC nas Grandes Regiões e nos Estados Brasileiros:

Tabela 1 – Quantidade de OSC nas regiões e Estados Brasileiros e de população

Grandes Regiões e Unidades da Federação	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos		População total	
	Total	Percentual (%)	Total	Percentual (%)
Brasil	**290 692**	**100,0**	**190 755 799**	**100,0**
Norte	**14 128**	**4,9**	**15 864 454**	**8,3**
Rondônia	2 373	0,8	1 562 409	0,8
Acre	738	0,3	733 559	0,4
Amazonas	2 360	0,8	3 483 985	1,8
Roraima	332	0,1	450 479	0,2
Pará	6 187	2,1	7 581 051	4,0
Amapa	391	0,1	669 526	0,4
Tocantins	1 747	0,6	1 383 445	0,7
Nordeste	**66 529**	**22,9**	**53 081 950**	**27,8**
Maranhão	6 648	2,3	6 574 789	3,4
Piauí	4 276	1,5	3 118 360	1,6
Ceará	13 002	4,5	8 452 381	4,4
Rio Grande do Norte	4 153	1,4	3 168 027	1,7
Paraíba	5 628	1,9	3 766 528	2,0
Pernambuco	8 933	3,1	8 796 448	4,6
Alagoas	2 282	0,8	3 120 494	1,6
Sergipe	2 782	1,0	2 068 017	1,1
Bahia	18 825	6,5	14 016 906	7,3
Sudeste	**128 619**	**44,2**	**80 364 410**	**42,1**
Minas Gerais	36 759	12,6	19 597 330	10,3
Espírito Santo	6 393	2,2	3 514 952	1,8
Rio de Janeiro	25 881	8,9	15 989 929	8,4
São Paulo	59 586	20,5	41 262 199	21,6
Sul	**62 633**	**21,5**	**27 386 891**	**14,4**
Paraná	20 739	7,1	10 444 526	5,5
Santa Catarina	16 517	5,7	6 248 436	3,3
Rio Grande do Sul	25 377	8,7	10 693 929	5,6
Centro-Oeste	**18 783**	**6,5**	**14 058 094**	**7,4**
Mato Grosso do Sul	3 733	1,3	2 449 024	1,3
Mato Grosso	4 070	1,4	3 035 122	1,6
Goiás	6 609	2,3	6 003 788	3,1
Distrito Federal	4 371	1,5	2 570 160	1,3

Fonte : Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2012, adaptado pelo autor.

A tabela 2 apresenta a quantidade de OSC segundo o ramo de atuação, no ano de 2010:

Tabela 2 – Quantidade de OSC por ramos de atuação no ano de 2010

Classificação das entidades sem fins lucrativos	Número de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
Total	**290 692**
Habitação	**292**
Habitação	292
Saúde	**6 029**
Hospitais	2 132
Outros serviços de saúde	3 897
Cultura e recreação	**36 921**
Cultura e arte	11 995
Esportes e recreação	24 926
Educação e pesquisa	**17 664**
Educação infantil	2 193
Ensino fundamental	4 475
Ensino médio	2 107
Educação superior	1 395
Estudos e pesquisas	2 059
Educação profissional	531
Outras formas de educação/ensino	4 904
Assistência social	**30 414**
Assistência social	30 414
Religião	**82 853**
Religião	82 853
Associações patronais e profissionais	**44 939**
Associações empresariais e patronais	4 559
Associações profissionais	17 450
Associações de produtores rurais	22 930
Meio ambiente e proteção animal	**2 242**
Meio ambiente e proteção animal	2 242
Desenvolvimento e defesa de direitos	**42 463**
Associação de moradores	13 101
Centros e associações comunitárias	20 071
Desenvolvimento rural	1 522
Emprego e treinamento	507
Defesa de direitos de grupos e minorias	5 129
Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos	2 133
Outras instituições privadas sem fins lucrativos	**26 875**
Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas anteriormente	26 875

Fonte : Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2012, adaptado pelo autor.

3.2 As competências

Os estudos que tratam de competência são variados e vinculados a diversas óticas.
Pode-se destacar duas delas, a saber:
(i) relacionadas a um conjunto de atributos dos indivíduos, com origens na psicologia norte-americana (BOYATZIS, 1982);
(ii) com origens nas discussões sobre o sistema de formação profissional do Reino Unido, a qual vê a competência a partir da análise funcional das atividades desempenhadas pelos sujeitos (CHEETHAM; CHIVERS, 1998; LE DEIST; WINTERTON, 2005).
Ainda que exista uma terceira corrente, oriunda de debates sobre o impacto de mudanças e novas formas de trabalho na França, as correntes estadunidense e britânica, consideradas racionalistas, possuem maior relevância nos estudos sobre o tema (AMARO; BRUNSTEIN, 2014).
A forma como se entende o que é competência leva a um necessário modo de identificá-la: em uma visão objetivista e dualista, é descrita de um lado como um conjunto de atributos dos indivíduos e, de outro, como requisitos para o desenvolvimento de trabalho que devem ser possuídos por eles (SANDBERG, 2000).
Por outro lado, questionar o trabalhador sobre quais são as características de um bom profissional também é uma forma de identificar e descrever a competência, ainda que leve a criação de listas abstratas e distantes da realidade cotidiana (McKENNA, 1999).
A perspectiva interpretativista utiliza pressupostos alternativos para a definição de competência.
Neste sentido, para Sandberg e Targama (2007) a tarefa do pesquisador é observar o mundo a partir de um olhar que não dissocia o indivíduo e o mundo e sua experiência com os objetos que são indissociáveis, uma vez que a realidade é experenciada.
Deste modo, a competência deve ser estudada levando em consideração que pessoa e o mundo são indissociáveis, que o conhecimento sobre a realidade é uma construção social e que as pessoas agem de acordo com a compreensão que possuem do mundo (SANDBERG; TARGAMA, 2007).
Não obstante o debate entre as diferentes correntes aqui apresentadas, cabe ressaltar que alguns pesquisadores identificaram as metacompetências, que seriam as competências consideradas de alto-nível e que aparentemente transcendem as demais podendo serem vistas como propícias ao desenvolvimento de novas competências (CHEETAM; CHIVERS, 1998; REYNOLDS; SNELL, 1988).
Uma vez apresentado o referencial teórico sobre competências, a metodologia é apresentada na próxima seção.

4. METODOLOGIA

Para se compreender quais são as competências consideradas importantes pelos principais executivos do IGESC para as OSC, foi adotada uma pesquisa com abordagem qualitativa.
Segundo Gephart (2004), uma característica importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade.
O propósito do método é explorar o subjetivo pessoal do entrevistado na sua experiência vivida, que será expressa de forma descritiva.
Esse estudo também é inspirado no processo de análise interpretativa de Merriam (1998).

De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática.
Os dados do presente estudo foram coletados por meio de entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado.

4.1 As entrevistas e o roteiro semiestruturado:
Em se tratando da entrevista semiestruturada, foi dada atenção à formulação de perguntas consideradas básicas para o tema a ser investigado (MANZINI, 2003).
Para Manzini (1991, p.154), "a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual é criado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista" . Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.
Para Merriam (1998), o conhecimento na pesquisa interpretativa resulta da compreensão do significado do processo ou experiência vivida a partir do método indutivo. Realidades múltiplas são construídas socialmente pelos indivíduos.
Merriam (1998) esclarece que as raízes da pesquisa qualitativa estão na fenomenologia e na interação simbólica. O roteiro assume então o papel de balizador da conversa exploratória junto ao entrevistado, deixando o modelo de perguntas, para se apoiar em considerações gerais.

4.2 O campo de estudo e os sujeitos entrevistados
O campo de pesquisa adotado foi Instituto GESC que oferece cursos, palestras e consultorias nas áreas de gestão para os gestores de entidades sociais e também congrega executivos de empresas, dos mais variados setores, em atividades voluntárias.
O IGESC foi idealizado em 1997 por um grupo de alunos e ex-alunos dos cursos de MBA da Fundação Instituto de Administração – FIA, reconhecida como um centro de excelência de Ensino Superior em Administração, Mestrado, MBA e Pós-graduação, estando ambos situados na cidade de São Paulo.
O programa do IGESC é composto de cursos, palestras, workshops e sessões de consultoria com o objetivo de realizar um diagnóstico preliminar sobre as OSC participantes e desenvolver um projeto que contribua para o aprimoramento da sua gestão.
Atualmente o Instituto é considerado um programa social da FIA, com alto impacto na comunidade pela sua abrangência, uma vez que já foi aplicado em mais de 800 OSC, na maioria dos estados brasileiros e em outros países e também pela forma de atuação dos seus membros que é fundamentalmente voluntária.
Para a elaboração do presente trabalho foram entrevistados, com a devida autorização, o Presidente, o Vice-presidente e o Superintendente do IGESC, aqui denominados respectivamente E1, E2 e E3, tendo seus nomes mantidos em confidencialidade.
Os sujeitos entrevistados têm no Instituto a responsabilidade de definirem as diretrizes estratégicas relativas à gestão, definição de plano de ensino, seleção de voluntários além de atuarem como interlocutores entre a FIA e o IGESC.
Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo (MERRIAM, 1998).

A seleção dos sujeitos entrevistados se deu pelo fato deles ocuparem cargos de direção nas Empresas nas quais desempenham suas atividades profissionais e também por atuarem concomitantemente como principais executivos do IGESC.
O perfil dos executivos entrevistados é demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos sujeitos entrevistados

Sujeito	**Idade**	**Formação /pós-graduação**	**Ramo**	**Função na Empresa**	**Função no Instituto**
E1	+55	Engenharia /MBA Executivo	Serviço social	Superintendente	Presidente
E2	+50	Engenharia /MBA Executivo	Autopeças	Gerente Industrial	Vice-presidente
E3	+60	Administração /Mestrado	Consultoria	Diretor	Superintendente

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 O tratamento dos dados

Nas pesquisas qualitativas a análise de dados tem por objetivo fornecer sentido aos dados coletados, portanto para Flores (1994) a análise de dados é como um conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e comprovações realizadas a partir dos dados coletados com um fim de extrair significado relevante em relação a um problema de investigação.
Portanto, durante o processo de entrevista a análise pode ocorrer simultaneamente, porém a transcrição das entrevistas é parte fundamental para a fase seguinte de análise, categorização e agrupamento dos dados.
Os dados coletados foram analisados com o suporte do software NVivo11.
O emprego do NVivo11 para a caracterização revela-se uma oportunidade interessante de auxílio em razão das suas ferramentas digitais para a realização de estudos qualitativos (LAGE, 2011).
A sua utilização foi necessária para a codificação dos dados, atribuindo nomes e agrupando os trechos das falas de acordo com a semelhança de significado. O processo de codificação utilizado foi do tipo aberto e indutivo, no qual o conjunto de categorias não foi pré-estabelecido, mas sim produto da própria codificação (FLORES,1994).
Uma vez apresentada metodologia, na seção seguinte será feita a apresentação da análise dos resultados.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

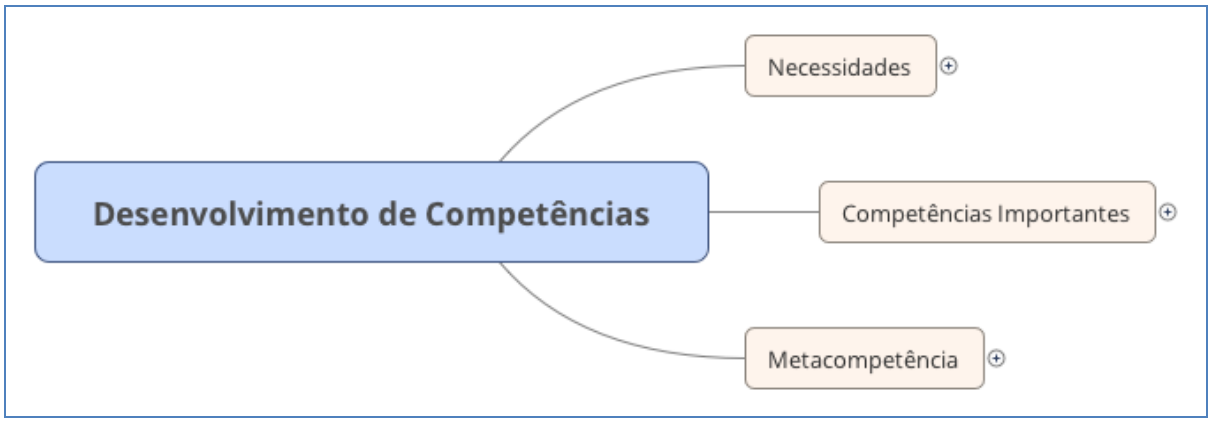
5.1 Os temas recorrentes.

A análise da entrevista apresentou uma prevalência do tema “desenvolvimento de competências” associado às “competências importantes”, às “metas competências”

consideradas como sendo as propícias ao desenvolvimento de novas competências (CHEETAM; CHIVERS, 1998; REYNOLDS; SNELL, 1988), e às necessidades de operacionalização da OSC.

A Figura 1 demonstra os temas prevalentes no estudo:

Figura 1 – Temas mais citados pelos entrevistados



Fonte: elaborado pelo autor

As subseções seguintes representam as categorias que emergiram da análise da entrevista, após a codificação e categorização das falas.

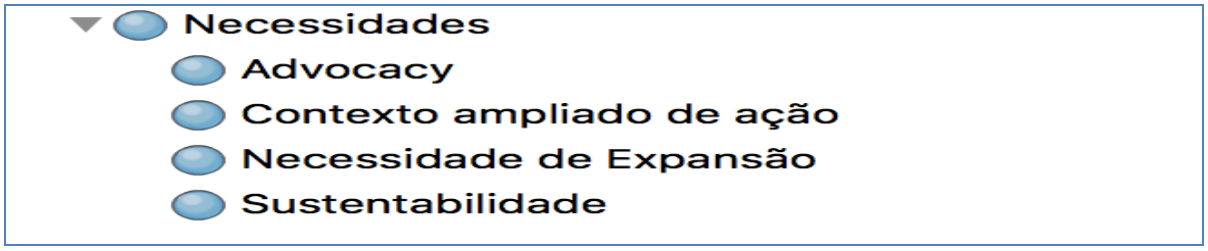
5.2 Necessidades

A partir da análise das falas, foram percebidas as necessidades que levam ao desenvolvimento de competências. Deste modo, emergiram as subcategorias:

a. Necessidade de Expansão - ligada ao fortalecimento e manutenção da organização;
b. Contexto Ampliado de Ação - relacionada ao potencial de escalabilidade da ação da organização;
c. *Advocacy* - que se traduz na defesa dos interesses das organizações perante as esferas de poder e grupos de interesse;
d. Sustentabilidade - entendida pelos entrevistados como a legitimidade perante as partes interessadas.

A figura 2 apresenta as subcategorias das “necessidades” identificadas na análise dos dados:

Figura 2 – Subcategorias das necessidades



Fonte: elaborado pelo autor

5.3 Metacompetência

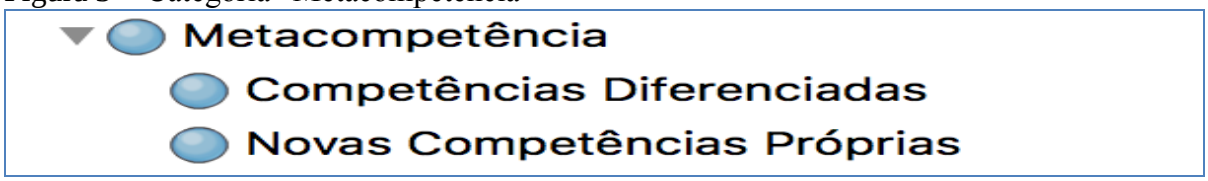
Durante o processo de análise dos dados foi percebido que parte das falas dos sujeitos se relacionavam com o desenvolvimento de competências necessárias à aquisição de outras competências.

Primeiramente, percebeu-se que as Competências Diferenciadas são entendidas como o meio pelo qual serão alcançadas outras competências, tais como: a capacidade de aprender novas habilidades e estar pré-disposto à mudança.

Por outro lado as Novas Competências Próprias relacionam-se à consciência de que o sujeito que atua em uma OSC, de forma voluntária ou não, precisará adquirir novas competências para lidar com a realidade atual do terceiro setor com vistas à superação dos desafios e necessidades de sua organização.

A Figura 3 apresenta as subcategorias da Metacompetência.

Figura 3 - Categoria "Metacompetência"



Fonte: elaborado pelo autor

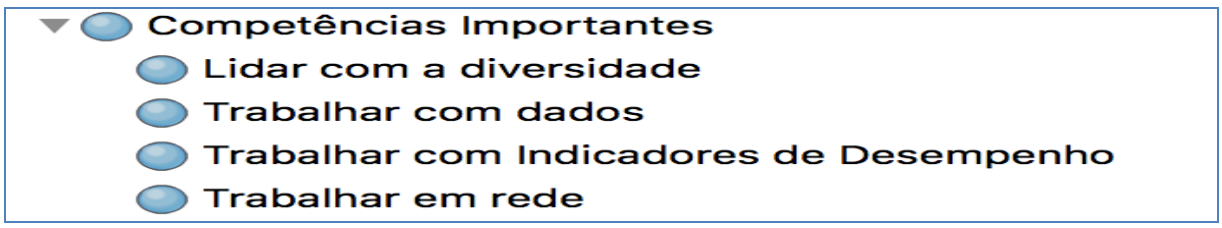
5.4 Competências importantes

Durante a análise dos dados emergiu a categoria "Competências Importantes", composta pelas seguintes subcategorias:

a. Lidar com a Diversidade - ligada à flexibilização na centralidade da decisão e à redução do poder em uma só pessoa, normalmente representada pela figura do(a) fundador(a) da OSC e de modo subjacente, com as diferentes opiniões dos outros membros da OSC;
b. Trabalhar com Dados - considerada como a capacidade de selecionar o que é ou não importante a partir de múltiplas fontes de informações;
c. Trabalhar com Indicadores de Desempenho - capacidade de mensuração e entendimento do impacto do trabalho da organização a partir da análise de indicadores;
d. Trabalhar em rede - habilidade para realizar projetos em parcerias com outras OSC e demais atores que atuam no atendimento do interesse coletivo;

A figura 4 apresenta as subcategorias das "Competências Importantes"

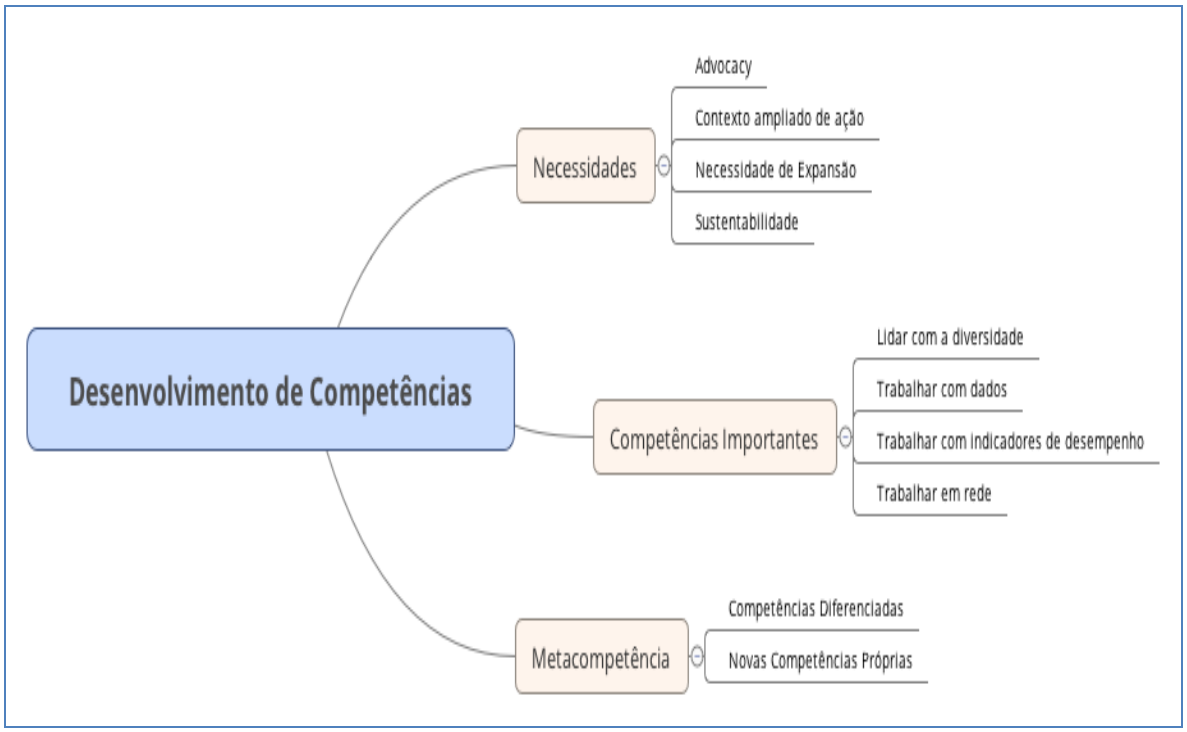
Figura 4 – Competências Importantes



Fonte: elaborado pelo autor

A figura 5 apresenta todas as categorias e suas respectivas subcategorias das competências identificadas pelos principais executivos do IGESC:

Figura 5 - Competências importantes das OSC que participam do programa do IGESC, segundo a visão de seus principais executivos.



Fonte: elaborado pelo autor

6. Conclusões e limitações da pesquisa

O objetivo principal deste trabalho foi identificar quais são as competências consideradas importantes pelos principais executivos do IGESC para OSC que participam do programa de desenvolvimento da gestão para o terceiro setor.

As entrevistas permitiram identificar as seguintes competências: lidar com a diversidade, trabalhar com dados, trabalhar com indicadores de desempenho, trabalhar em rede.

A partir da fala dos sujeitos de pesquisa, foi possível identificar também que além das competências consideradas importantes, há também um conjunto delas que se enquadram na descrição de metacompetências (CHEETAM; CHIVERS, 1998; REYNOLDS; SNELL, 1998), a saber: competências diferenciadas e novas competências próprias.

Além disso, foi verificado que há necessidades que levam ao desenvolvimento de outras competências, quais sejam: *advocacy*, contexto ampliado de ação, necessidade de expansão e sustentabilidade.

Em geral, as falas dos entrevistados estiveram sempre permeadas pela necessidade de flexibilização e adaptação às constantes mudanças no mundo para fazer frente aos novos desafios.

Algumas limitações devem ser consideradas neste estudo: na pesquisa qualitativa não há crédito de generalização, ou seja, é preciso parcimônia nas generalizações nesse tipo de pesquisa, uma vez que essa abordagem é limitada à perspectiva dos sujeitos entrevistados.
Portanto, é recomendado, que pesquisas futuras sejam feitas com outros membros da Diretoria do IGESC e com os membros das OSC participantes do programa visando o aprofundamento dos temas aqui emergentes.

REFERÊNCIAS

AMARO, R. A.; BRUNSTEIN, J. As contribuições da fenomenografia para os estudos da competência profissional. **Revista Alcance**, v. 21, n. 4, p. 585-611, 2014.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRASIL, **LEI Nº 13.019, DE 31 DE JULHO DE 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil <h**ttp://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm >– acessado em 28/08/2017.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v.22, n.7, 1998.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. Tradução de Arlete Smille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos** - aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

GEPHART, R. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-461, 2004.

IBGE. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2010. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/bibliotecacatalogo?view=detalhes&id=280897>. Acesso em: 28/08/2017.

LAGE, M. C. Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. **Educação Temática Digital**, Campinas, v.12, n.esp., p.198-226, mar. 2011.

LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human resource development international**, v. 8, n.1, p. 27-46, March, 2005.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149- 158, 1990/1991.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: eduel, 2003.

MCKENNA, S. Storytelling and "real" management competence. **Journal of Workplace Learning**. Bradford, v. 11, n.3, 1999.

MERRIAM S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass , 1998.

MEZIROW, J. Transformative Learning. In: MEZIROW, J.; TAYLOR, E. W., and Associates (Org.) **Transformative learning in practice**: insights from community, workplace, and higher education, 2010.

MODESTO, P.E.G.; Reforma administrativa e marco legal das organizações sociais no Brasil: as dúvidas dos juristas sobre o modelo das organizações sociais. **Revista do Serviço Público** Ano 48 Número 2 Mai-Ago 1997.

REYNOLDS, M. and SNELL, R., **Contribution to Development of Management Competence, Manpower Services Commission,** Sheffield, 1988. Sage Publications, 2007.

RODRIGUES, C. T.; SPAGNUOLO, R. S.; Organizações sociais de saúde: potencialidades e limites na gestão pública. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 16, n. 3, p. 549-557, 2014.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: a interpretative approach. **Academy of Management Journal**. February, 2000.

SANDBERG, J.; TARGAMA, A. **Managing understand I organizations**. London: Sage Publications, 2007

SOUZA, C. S.; A Importância da gestão de pessoas no terceiro setor: estudo sobre as instituições na cidade de Passos -. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual Paulista. Franca, SP, 2016.