



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

FERNANDA CARVALHO LUCAS

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
VOLUNTÁRIOS DA ONG SONHAR ACORDADO:  
uma visão de seus coordenadores**

Brasília – DF

2011

FERNANDA CARVALHO LUCAS

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
VOLUNTÁRIOS DA ONG SONHAR ACORDADO:  
uma visão de seus coordenadores**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Especialista,  
Debora Dorneles Barem.

Brasília – DF

2011

Lucas, Fernanda Carvalho.

Desenvolvimento de competências da ONG Sonhar Acordado: uma visão de seus coordenadores / Fernanda Carvalho Lucas. – Brasília, 2011.

97 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Esp. Debora Dornelles Barem, Departamento de Administração.

1. Competência. 2. Desenvolvimento de competências. 3. Terceiro Setor. 4. Organização Não-Governamental.

FERNANDA CARVALHO LUCAS

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
VOLUNTÁRIOS DA ONG SONHAR ACORDADO:  
uma visão de seus coordenadores**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Fernanda Carvalho Lucas**

Especialista, Debora Dorneles Barem  
Professor-Orientador

Mestre, João Batista Diniz Leite,  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de julho de 2011

Dedico este trabalho ao meu pai, David, por todo esforço feito para que eu chegasse até aqui e me transformasse em quem eu sou, à minha mãe, Eliete, por todos os sacrifícios conhecidos e desconhecidos feitos por mim e ao meu irmão, Arthur, por ser meu confidente, melhor amigo, companheiro e muito mais.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sempre me guiar em todas as minhas escolhas, à minha família por seu apoio incondicional e aos meus amigos por escutarem com carinho minhas reclamações.

“Aprendi que um homem só tem o direito de olhar  
outro de cima para baixo para ajudá-lo a levantar-se”  
Gabriel García Marquez

## RESUMO

O trabalho voluntário apesar de suas vantagens e benefícios para a sociedade e para o indivíduo que o realiza ainda não é muito disseminado no Brasil. Este estudo propõe-se a identificar quais as competências são desenvolvidas pelos voluntários da ONG Sonhar Acordado na visão de seus coordenadores. Visando esclarecer que a ação voluntária não se trata somente de filantropia, mas uma importante fonte de desenvolvimento de competências para os indivíduos que a praticam, competências estas requeridas pelo mercado de trabalho e importantes para o destaque profissional da pessoa.

Palavras-chave: 1. Competência. 2. Desenvolvimento de competências. 3. Terceiro Setor. 4. Organização Não-Governamental.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências requeridas pelo mercado.....	29
Quadro 2 – Estatísticas da ONG Sonhar Acordado em 2009 por Estado.....	34
Quadro 3 – Comparativo entre as competências utilizadas no instrumento de pesquisa e as competências requeridas pelas organizações.....	50

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porcentagem de coordenadores que responderam o nível máximo de cada competência.....	40
Gráfico 2 – Média das respostas dos coordenadores por competência apresentada.....	42
Gráfico 3 – Desvio Padrão das respostas dos coordenadores por competência apresentada.....	43
Gráfico 4 – Média Aritmética Simples das respostas dos coordenadores que possuem menos de seis meses na coordenação da ONG Sonhar Acordado.....	45
Gráfico 5 – Média Aritmética Simples das respostas dos coordenadores que possuem de sete a doze meses na coordenação da ONG Sonhar Acordado.....	46
Gráfico 6 – Média Aritmética Simples das respostas dos coordenadores que possuem de treze a vinte e quatro meses na coordenação da ONG Sonhar Acordado.....	46
Gráfico 7 – Média Aritmética Simples das respostas dos coordenadores que possuem mais de vinte e cinco meses na coordenação da ONG Sonhar Acordado.....	47

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ONG – Organização Não-Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Formulação do problema .....	13
1.3	Objetivo Geral .....	13
1.4	Objetivos Específicos.....	14
1.5	Justificativa .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Organizações Não-Governamentais e Voluntariado .....	17
2.1.1	Mundo Jurídico .....	19
2.1.2	História .....	20
2.1.3	O Trabalho Voluntário.....	22
2.1.4	O Voluntário.....	24
2.2	Competências .....	25
2.2.1	Competências na literatura.....	29
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	34
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	34
3.2	Caracterização da organização .....	35
3.3	População .....	37
3.4	Caracterização do instrumento de pesquisa .....	38
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	39
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	41
4.1	Análise estatística .....	41
4.2	Competências desenvolvidas x competências da literatura.....	46
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	49
	REFERÊNCIAS.....	51
	ANEXOS .....	58
	Anexo A – Questionário .....	58

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso estuda o desenvolvimento de competências dos voluntários da ONG Sonhar Acordado na visão de seus coordenadores. Nesta primeira parte é feita uma breve contextualização sobre o ambiente em que tanto a ONG como os indivíduos estão inseridos; são colocados os objetivos, geral e específicos, que o trabalho busca atingir além de se justificar o trabalho com competências e com o terceiro setor.

## 1.1 Contextualização

A relação de desenvolvimento de competências e o terceiro setor é muito mais que o envolvimento de um indivíduo e uma ONG. A Constituição Federal coloca em seu artigo 6º que são direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma da própria Constituição. Ou seja, é o Estado quem deve promover todos esses direitos aos cidadãos. Segundo Bendassolli (2000, p. 205) “vários indicadores sociais apontam para uma ampliação considerável da massa de pessoas que não têm emprego”, e com essa falta de emprego, a renda média da população cai, aumentando o número daqueles que dependem do governo para sua sobrevivência. E de acordo com Gaiger (2009) um dos problemas mais relevantes, não só no Brasil, mas na América - Latina, é a desigualdade. O Terceiro setor se propõe ser um auxílio ao Estado para que esses direitos sejam alcançados por todos.

O Terceiro Setor, sendo uma combinação do primeiro, o Estado, e do segundo, o mercado, utiliza recursos privados para atender interesses sociais e públicos. Tendo a maioria das organizações do terceiro setor sua mão de obra voluntária.

O trabalho voluntário, assim como o terceiro setor, passa por uma fase de crescimento no Brasil, mas ainda não está muito difundido em nosso país. O voluntariado promove valores, a cidadania, desenvolvimento pessoal entre outros benefícios, tanto para quem o realiza, quanto para quem é favorecido por este. O

voluntário então tem inúmeras vantagens ao realizar esse tipo de trabalho, já que o mercado vem cada vez mais valorizando esse tipo de atividade.

## **1.2 Formulação do problema**

O voluntariado proporciona muitas experiências que levam a um importante desenvolvimento pessoal do indivíduo. Cada tipo de trabalho voluntário é único e possui um rol de competências, que são necessárias e passíveis de desenvolvimento, igualmente particular.

A ONG Sonhar Acordado Brasília que lança mão do trabalho voluntário jovem para alcançar o desenvolvimento da sociedade disseminando valores para a infância carente do Distrito Federal, foi a escolhida para a realização do estudo. Possui um trabalho sério e comprometido com instituições há mais de sete anos no DF, e desenvolve muitos jovens a cada semestre. Porém, tanto para os voluntários quanto para a ONG, existe uma carência de informação relacionada às competências aplicadas e desenvolvidas em seus trabalhos.

Um jovem, ao desempenhar um trabalho voluntário na ONG Sonhar acordado, desenvolve competências? Quais as competências que mais são potencializadas?

É partindo desses questionamentos que surge a necessidade da realização da presente pesquisa.

## **1.3 Objetivo Geral**

Identificar quais as competências são desenvolvidas pelos voluntários da ONG Sonhar Acordado na visão de seus coordenadores fazendo um comparativo com a literatura.

## 1.4 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos são listados os seguintes:

- a) Identificar quais competências são desenvolvidas na ONG Sonhar Acordado.
- b) Verificar se as competências desenvolvidas no trabalho voluntário estão de acordo com a literatura pesquisada.

## 1.5 Justificativa

Em um mundo globalizado, “de um cenário de negócios turbulento, com variações contínuas de tecnologia, produtos e mercado, no qual atuam fluxos globais” (LEITE e PORSSE, 2003, p.128) onde a maneira de conduzir as atividades está sendo profundamente alterada e as mudanças estão cada vez mais rápidas e imprevisíveis, torna-se visível um aumento constante na competição. As pessoas, suas competências, são a principal base da nova empresa, sendo seu principal diferencial. Logicamente, o perfil e o que se espera de um profissional hoje, não é o mesmo que há 30 ou 40 anos.

Neste contexto, “percebe-se que a abordagem de competências vem conquistando espaços” (PERIN, SAMPAIO, BECKER e FERNANDES, 2009, p.2). Isso ocorre porque, segundo os autores, a competência consegue traçar uma “linguagem comum” quando se trata de indivíduos ou grupos e organizações, o que privilegia uma abordagem sistêmica oferecendo uma única visão, tanto para as pessoas como para a organização. Essa característica da competência permite que sejam mais alinhados os objetivos da empresa com os do indivíduo, além de uma maior clareza entre o desempenho da organização com de seus colaboradores e a “ponte” entre a estratégia e sua operacionalização.

“Entende-se que a abordagem de competências impulsiona a relação entre formação de gestor e desempenho organizacional ao fornecer elementos que justificam a transição da noção de qualificação para a noção de entrega como critério de avaliação da performance individual

e organizacional” (PERIN, SAMPAIO, BECKER e FERNANDES, 2009, p.4)

Devido às particularidades das competências, do conhecimento manifestado em comportamentos e resultados, essas passam a ser reconhecidas e assumem um valor diferenciado no mercado, segundo Paiva e Melo (2008). As empresas passam a cobrar cada vez mais de seus colaboradores competências, comportamentos que geram resultados e agregam valor às organizações. A competência “é uma fonte de vantagem competitiva” (JUNIOR e CARVALHO, 2003, p.5).

O futuro do bom desempenho dos executivos está relacionado diretamente com esse entendimento completo de competências, “não apenas conhecimentos e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer fazer)” (SANTOS, 2001, p. 27).

É necessário, então, que cada indivíduo busque seu próprio desenvolvimento, podendo este ser conseguido de diversas maneiras. É importante conhecer os diversos caminhos para esse desenvolvimento, e o trabalho voluntário esta se consolidando como um desses caminhos aos poucos no Brasil. As informações a respeito ainda são muito limitadas.

A própria ação voluntária, segundo a ONU, colocado por Tachizawa (2007), demonstra que no Brasil os que realizam algum tipo de trabalho voluntário chegam a 25% da população, ou 42 milhões de pessoas. E este percentual tem um crescimento muito acelerado. Segundo uma pesquisa nacional da ABONG (2002), as ONGs que utilizam o trabalho voluntário somam 62,8%, o que representa um aumento de 100% em relação aos dados coletados em 1998. O voluntariado é um tema que está cada vez mais presente na vida dos brasileiros e ainda possui poucos estudos.

E não é somente ONGs que estão crescendo a sua atividade voluntária no Brasil, “Segundo pesquisa com 273 empresas, feita pelo Centro de Estudos e Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (Ceats-USP), 56% delas investem em atividades de caráter social; 40% acreditam que as ações sociais envolvem mais o funcionário com o trabalho; 34% acham que programas sociais aumentam a motivação e a produtividade; e em 48% os funcionários fazem algum



tipo de trabalho voluntário. A ação social influi até na permanência dos funcionários no emprego” Tachizawa (2007). Não se vê o terceiro setor e a atividade voluntária como algo separado e independente ao mercado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será apresentada toda a pesquisa feita em relação aos principais termos ligados ao tema: terceiro setor, ONG, voluntariado e competências. São colocados conceitos e considerações importantes para que se entenda o que se pretendeu estudar e esclarecer com este trabalho de conclusão de curso.

### 2.1 Organizações Não-Governamentais e Voluntariado

Organizações Não-Governamentais não são simples instituições que buscam o bem comum. São entidades complexas, envolvidas em ambientes ainda mais complicados, e que, segundo Picón (1989), têm seu ponto de partida nas realidades. Bendassolli (2000) coloca que, dentro da realidade brasileira, nem todos têm as mesmas oportunidades e possibilidades de ser o “executivo da própria vida”. As ONGs, que tem seu foco no indivíduo, buscam ser essa oportunidade de liberdade e crescimento.

Identificam-se, na ordem sociopolítica atual, três setores distintos. O Primeiro, público, encontra-se o Estado, sua administração, a sociedade como um todo. O segundo, privado, está o mercado, os indivíduos. Esta relação é por muitas das vezes desarmônica, se fazendo necessário então um setor intermediário, que, ao mesmo tempo em que é feito pelo mercado, por indivíduos, busca o interesse social. Segundo Paes (2000), o terceiro setor são organizações privadas com adjetivos públicos, ocupando um lugar que lhes permita prestar serviços de interesse social sem as limitações do Estado e as ambições do mercado, uma posição intermediária. “O terceiro setor não é nem governo, nem mercado” (CARRION, 2000, p.238). ainda segundo Carrion (2000), o setor é o processo da defesa de seus direitos pela própria sociedade civil. Outra definição do terceiro setor é a de Lee et alii:

“Como o conjunto de atividades das organizações da sociedade civil fora do aparato do estado e do setor privado que têm por objetivo a prestação de serviços ao público (saúde, educação, cultura, direitos civis, proteção do meio ambiente, desenvolvimento do ser humano,

etc.) antes de competência exclusiva do Estado”. (LEE ET ALII, 1997 apud CARRION, 2000, p.238)

Portando o que existe é uma forte interação deste último com o primeiro e o segundo setor. Forma-se então o paradoxo: o privado tentando suprir carências deixadas pelo público. É neste contexto, do terceiro setor, que se encontram as ONGs.

ONGs são, de forma simplificada, organizações privadas, sem interesse lucrativo, mas social. “As organizações do terceiro setor distinguem-se pela insistência nos valores que ultrapassam a utilidade”, Fernandes (1994, p. 35). O capital aqui deixa de ser fim, dando lugar para uma finalidade maior, humanitária, com seu foco no bem social, e que deveriam ser de responsabilidade estatal. Carvalho (1999) discorre sobre o ponto das ONGs terem a separação equidistante do Estado e do mercado, de estarem afastadas tanto dos paradigmas econômicos quanto os organizacionais e de serem complexas a ponto de se tornarem uma representação da sociedade que está inserida, exigindo uma base teórica e empírica que a especifique, o que ainda não está consolidado.

A maioria das ONGs consegue sobreviver devido a doações, tanto estatais, quanto privadas, o que gera uma grande dificuldade. Como doações não são como uma remuneração que tem uma data para recebimento cria-se uma instabilidade considerável. No entanto esse fator não é ameaçador a motivação dos envolvidos nesse tipo de atividade. Ao contrário, se torna um incentivo para que trabalhem mais e melhor para conseguirem alcançar o objetivo.

E não só o foco e compromisso com aqueles que necessitam explica o sucesso das ONGs, segundo Grossi (1989), este também é resultado da falta de burocracia encontrada nessas organizações. Ao serem menos burocráticas, se tornam mais flexíveis e adaptáveis ao ambiente, que na maioria do tempo está instável.

Para Gaiger (2009, p. 4) existe um “círculo perverso do qual as pessoas são vítimas e não protagonistas”, elas estão inseridas neste círculo onde são minadas em sua auto estima pela exposição à carência, ao desemprego e à vulnerabilidade, se excluindo assim da condição de agentes da própria vida. Grossi (1989) defende que as Organizações Não-Governamentais trabalham com um enfoque ‘desde baixo’, transformando o indivíduo, de objeto, para sujeito que transforma e controla sua

própria vida. A preocupação da organização, e de seus voluntários, parte do pressuposto que uma ação, mesmo que pequena, poderá afetar não só o momento, mas a vida toda de um indivíduo.

### 2.1.1 Mundo Jurídico

Segundo Tachizawa (2007, p. 54) “ONG, não é termo definido por lei, mas uma categoria que vem sendo socialmente construída e usada para designar um conjunto de entidades com características peculiares, reconhecidas por seus agentes, pelo senso comum ou pela opinião pública”. De fato, ONG é um reconhecimento supralegal, cultural, político e até sociológico. Não há registros no ordenamento jurídico brasileiro, ou ainda de Terceiro Setor. Essa determinação, ONG, envolve desde associações, cooperativas, até fundações, dentre outras, cujo objetivo seja o atendimento de alguma necessidade social. Todavia Tachizawa (2007) ainda defende que, dos registros, 95% são associações civis sem fins lucrativos, e apenas 3,4% fundações.

“Associação é a forma pela qual um certo número de pessoas, ao se congregarem, colocam em comum, serviços, atividades e conhecimentos em prol de um mesmo ideal, objetivando a consecução de determinado fim, não econômico ou econômico, com ou sem fins lucrativos”. (MARIA HELENA DINIZ apud PAES, 2000, p. 81)

Neste conceito podemos concluir que uma ONG do tipo associação são pessoas que tendo o mesmo objetivo unem esforços para concretizarem este, e no caso, sem ter seu fim no lucro. Associações ainda são dotadas de personalidade jurídica de direito privado, que se destinam a finalidades culturais, sociais, religiosas entre outras, tendo o início da sua existência legal na constituição de seu estatuto. É devido e a partir dessa personificação que determinada associação adquire vida própria e autônoma, distinguindo da de seus membros, assim como também será próprio e independente seu patrimônio, direitos e deveres.

De acordo com Guaspe (2004), nada mais que a vontade individual ou em grupo, que levem a criação e registro de um estatuto, é necessária para o surgimento de

uma associação e o início de suas atividades, não existindo regulamentação de qualquer tipo.

Já o trabalho voluntário no Brasil, segundo Carvalho e Souza (2007), é regulamentada pela Lei 9.608/98. Que esclarece que para ser caracterizado como um trabalho voluntário a atividade deve ser não remunerada, ter objetivos públicos, deve ser realizada por vontade própria do indivíduo e pode ser realizado pelo indivíduo isoladamente ou em uma organização sem fins lucrativos.

### 2.1.2 História

ONGs somente passam a existir, com essa nomenclatura, a partir dos anos 70/80, porém sua essência já permeia a sociedade desde muito tempo antes. “Desde os primórdios da humanidade, registram-se atitudes de homens que, imbuídos pelo amor às artes, à sabedoria, à cultura ou ao singelo, mas profundo, amor ao próximo, destinava seus bens para uma finalidade social” (PAES, 2000, p. 117). Sua origem então é encontrada no espírito de solidariedade e a aspiração de ajudar os mais necessitados.

Carrion (2000) apresenta quatro momentos distintos no histórico do terceiro setor no Brasil. O primeiro momento vai desde a colonização até meados do séc. XX. Esse espírito de solidariedade começa a ser estruturado pela igreja católica, por meio dos jesuítas que aqui vieram no século XVI, realizando as primeiras ações filantrópicas. Paes (2000) complementa que em 1534, surge a primeira de uma série de organizações baseadas neste espírito de solidariedade, a Santa Casa de Misericórdia. As Santas Casas tinham como objetivo receber crianças abandonadas, que ao invés de estarem pelas ruas eram cuidadas pelas irmãs de caridade. E seu sustento era feito por meio de doações de famílias ricas da época. De todos os modos, este era um trabalho realizado por poucos e muito ligado à igreja católica.

Na década de 30, no governo Getúlio Vargas, se inicia o segundo período. Neste momento o governo assume o assistencialismo como sua estratégia e divide com a igreja a “responsabilidade” por essas ações. O período chega até o final dos anos 60.

Os movimentos sociais, que realizados por instituições filantrópicas, iniciam uma nova fase no início dos anos 70. É neste momento que surgem as ONGs, com essa nomenclatura, denunciando problemas sociais e tendo significativa importância no processo de democratização política.

“Algumas dentre as mais significativas ONGS brasileiras são o resultado de movimentos autônomos gestados em um momento em que qualquer forma de organização voluntária e independente do estado era percebida com suspeição pelos poderes instituídos, induzindo a que elas sejam, por vezes, associadas à agenda da esquerda.” (CARRION, 2000, p. 243)

Mas o movimento de instituições deste setor não ocorreu somente no Brasil, mas não mundo. E foi a partir da década de 80, segundo Landin (2002), que elas começaram a se perguntar o que eram e o termo ONG é colocado por um grupo de entidade e agentes que procuram afirmar uma identidade comum e produzir concepções, práticas e instâncias específicas de legitimidade.

O quarto período colocado por Carrion (2000) tem seu marco na promulgação de 1988 da Constituição Federal, “que define o conceito de cidadania e define o arcabouço filosófico para a elaboração de políticas sociais” (CARRION, 2000, P. 243). Além da Constituição Federal, e ao longo dos anos 90, foram promulgados: o estatuto da criança e do adolescente (1990), a lei de incentivo à cultura (1991), a lei orgânica da assistência social (1993), a lei que dispõe sobre o trabalho voluntário (1998) e a lei 9.790/99, que estabelece os termos para a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (1999).

Como constatado por Serpa (2004), que o terceiro setor no Brasil, na maior parte de sua história, conservou sua característica assistencialista. Os cidadãos, de modo geral, com o fomento cada vez maior das ONGs, ajudam a transformar a sociedade civil brasileira. O terceiro setor, assim como o trabalho voluntário, é crescente no Brasil, em todas as suas áreas de atuação. Tachizawa (2007) aponta uma pesquisa da ONU que cerca de 25% dos brasileiros, ou 42 milhões de pessoas, praticam algum tipo de trabalho voluntário ou ações solidárias.

### 2.1.3 O Trabalho Voluntário

O serviço voluntário parte de princípios básicos, que segundo Resende (2004), são três os universalmente aceitos: ação de qualidade, perspectiva social e política, desenvolvimento de olhar crítico. A qualidade deve ser sempre observada em qualquer tipo de trabalho voluntário, não só quando se trata de uma ação ou soluções grandes, mas também das pequenas. O importante é que estas sejam eficientes e feitas com prazer. No tocante à perspectiva social e política, presume-se que ações, sejam individuais ou em grupo, constantes e graduais levam à mudança do indivíduo, do grupo, da comunidade e por fim da sociedade. O desenvolvimento do olhar crítico deve ser acompanhado do desenvolvimento do olhar sugestivo, criativo e construtivo. Quando tudo isso ocorre, “a pessoa, participando desta dinâmica já não será a mesma de ontem. Muda ele, o grupo, a instituição, a comunidade a sociedade” (RESENDE, 2004, p. 138)

A atividade voluntária pode ser realizada individualmente ou em grupo. Fontes (2003) expõe que a ação voluntária independe de vinculações de classe, etnia ou religião, o que se torna fator de inclusão é o território. As pessoas se conectam por estarem em um mesmo lugar. E essas pessoas ao se juntarem podem fazê-lo por intermédio de uma ONG, de uma atividade religiosa, de uma organização entre outros. No Brasil, “o voluntariado parece ocorrer mais por iniciativas individuais e informais ou mesmo por formas tradicionais de ajuda” (GARAY, 2001, P. 3). A autora coloca que essas formas tradicionais de ajuda seriam por meio de instituições religiosas.

No que diz respeito ao voluntário empresarial, pode-se afirmar que “é qualquer forma de apoio formal ou organizado de uma empresa a empregados ou aposentados que desejam servir, voluntariamente, uma comunidade, como seu tempo e habilidades” (FISCHER e FALCONER, 2001, p. 2). Ainda segundo esse autores, Fischer e Falconer (2001), embora as organizações ainda não pensem o voluntariado como uma ação estratégica, os benefícios para a comunidade, para a empresa e para o funcionário, para sua motivação e desempenho, são percebidos como altamente positivos. E os estímulos para a participação de trabalhos voluntários, segundo Garay (2001), por parte das empresas, varia entre um simples

apoio informal até programas formais da organização onde o profissional pode usar de sua jornada de trabalho para participar de atividades voluntárias. Porém esse apoio ainda não é bem aceito nas organizações brasileiras, apesar de estar em ascensão. Outra ponderação de Garay (2001) quanto ao voluntário empresarial é a da criação de uma boa imagem da organização para o mercado, além de ser um diferencial quanto a valores e práticas organizacionais.

E para que se alcance o ponto ótimo do trabalho voluntário é necessária a coesão, uma visão compartilhada do objetivo que será alcançado. Essa coesão da equipe voluntária é obtida tanto pelo trabalho comum, como pelo compromisso de uma sociedade mais igual e justa, ideal. A essência da motivação, que pode ser religiosa, política ou altruísta, não importa a origem desta motivação desde que todos os voluntários a tenham.

Outro ponto importante a ser destacado no trabalho voluntário é o discutido por Grossi (1989) que em uma ONG não se deve concentrar poder, mas sim disseminá-lo, distribuí-lo e socializar-lo. Assim como também deve se fazer o mesmo com o conhecimento e a ação, para que as pessoas passem a tomar controle de suas vidas e se responsabilizem pela decisões tomadas. Tema discutido também por Fernandes (1994), que trata dos valores das opções individuais que uma ONG projeta no indivíduo. Da dimensão voluntária e de sua responsabilidade para tal, pois só esta ali que quer estar, é fruto de decisões puramente individuais.

Se acompanhada por um pensamento crítico e auto-reflexivo em relação a suas práticas e experiências, segundo Scherer-Warren (2002), essa ação voluntária será emancipatória. “Percebe-se, pois que o serviço voluntário tem como pressuposto uma atuação individual buscando alcance social, não só em benefício do conjunto, mas também e em primeiro lugar do próprio voluntário como pessoa humana” (RESENDE, 2004, p. 138)



#### 2.1.4 O Voluntário

O voluntário, de acordo com Fischer e Falconer (2001), é o indivíduo que doa não só seu tempo, mas seu trabalho e talento, para causas de interesses sociais de maneira espontânea e não remunerada.

No Brasil, de acordo com pesquisa no site “Seja um Voluntário”, 7% dos jovens participam de alguma atividade voluntária. Já nos Estados Unidos da América esse número é elevado para 62%. Segundo Fischer e Falconer (2001) a diferença entre o Brasil e os Estados Unidos pode ser identificada na facilidade de dedicação e pelo reconhecimento social. A facilidade de dedicação pelos canais de acessos bem estruturados e reconhecimento que apóie e reforce a auto-estima e sentimento de gratificação que o voluntariado proporciona.

O voluntário possui características e motivações próprias. Todos possuem alguma característica, algum talento, algo que fazem diferente dos demais, “Basta desenvolver esses ‘dons’ e fazê-los caminhar a serviço do indivíduo” (BENDASSOLLI, 2000, p. 222). Quanto às motivações, não existem limitadores. Garay (2001) coloca fatores como: desejo de ser útil, transformação social, desejo de sentir-se importante, solidariedade, autotransformação e cidadania determinantes para o “ser voluntário”. Outros elementos colocados pela autora como fundamentais são: o ideal e uma missão que tenha valor social.

Apesar de toda a motivação intrínseca que o voluntário possui, ainda assim, as ONGs enfrentam alguns problemas com eles. Segundo os gestores entrevistados por Teodósio (2002) apud Pimenta (2006) existem alguns fatores muito recorrentes entre os voluntários, como: absenteísmo, rotatividade e impontualidade. Fatores esses que geram sérios problemas ao atendimento de qualidade, o qual se comprometeram ao decidirem ser parte dessa classe. Por isso se faz necessária a preparação técnica dos voluntários, uma capacitação para aqueles que trabalharão com os mais necessitados, pois por mais que sobre vontade e motivação para a execução do que foi proposto, muitos não estão aptos a lidar diretamente com a comunidade.

O voluntariado pode ser:

“Ótima forma de desenvolver nas pessoas não só a cidadania, mas também, pelo contato com as organizações da sociedade civil, o uso de habilidades como a de leitura do ambiente e a de construção de formas coletivas de solução de problemas, bem como ampliar e promover mudanças nas visões de mundo, trabalhar com objetivos comuns e com aprendizagem em grupo, além de favorecer o desenvolvimento de valores e de uma cultura de responsabilidade social nas organizações em que atuam. Os valores de solidariedade e a relação menos hierarquizada, comuns às organizações sem fins lucrativos, têm sido considerados como, inclusive, base importante para o desenvolvimento de equipes (GARAY 2011, p. 11).

## 2.2 Competências

Competência surge do latim, *competentia*, que por sua vez é derivada de *competere*, que significa chegar ao mesmo ponto, segundo Paiva e Melo (2008), ou ainda segundo Cardoso, Neto e Oyadomari (2010, p.3) *competentia* significa “qualidade de quem é capaz de apreciar ou resolver certo assunto, de fazer determinada coisa, com capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”. Então de acordo com a origem da palavra, competência é a “capacidade de realizar, seja individual, grupal ou organizacional, através da mobilização de recursos frente a um contexto específico” (Perin, Sampaio, Becker e Fernandes, 2009, p. 2).

Percebe-se que o conceito de competência não é recente. Na verdade, trata-se de uma idéia consideravelmente antiga, porém “(re-) conceituada” e “(re-) valorizada” no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização de acordo com Fleury e Fleury (2001). E apesar de mais de 30 anos de estudos acadêmicos acerca do conceito de competência ainda não foi possível chegar a um consenso. Mas como Luz, San’tanna e Kilimnik (2004, p. 12) colocam “alguns pontos comuns em relação a essa noção podem, todavia, ser identificados”.

Moura e Bitencourt (2006) defendem que existem muitos autores que associam as competências a um tipo de desempenho, indicando um melhor resultado profissional, e assim associando as competências a um ambiente de trabalho. Barbosa (2003, p. 286) afirma que a “noção de competência surge como parte de um discurso empresarial”. Conceituar a competência em contextos organizacionais é algo defendido por muitos autores. McClelland e Dailey (1972) colocam que a competência é o conjunto de características individuais observáveis, conhecimentos, habilidades, objetivos e valores, capazes de causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em qualquer outra situação da vida. Partindo dessa base, Sparrow e Bogananno (1994) abordam a competência como atitudes que são relevantes para a obtenção de uma alta performance. Dutra, Hipólito e Silva (1998) também trabalham a competência em um ambiente organizacional, a competência seria a capacidade de alcançar objetivos. “A questão das competências envolve uma complexa relação entre os atributos do trabalhador como indivíduo e os fatores presentes no nível da organização” (GODOY, ANTONELLO, BIDO, SILVA, 2009, p. 266). Parry (1996) é mais um que compõe o grupo de autores que defendem que a competência se relaciona com o desempenho no trabalho, para ele, seriam os conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte deste. A competência somente pode ser identificada se em um ambiente de trabalho e vai além de uma simples qualificação, para Zafarin (1994), é o assumir responsabilidades em diferentes situações de trabalho complexas, assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas.

Faria e Brandão (2003, p. 36) esclarecem que uma organização deve “a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando a desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução de objetivos organizacionais”. Apesar das competências serem usadas em um contexto organizacional, “não tem sentido vincular competência ao cargo, mas à pessoa que terá que compreender demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atender a essas demandas de forma adequada” (SORDI E AZEVEDO, 2008, P. 398). Nessa mesma linha, Cardoso, Riccio e Albuquerque (2009), colocam que a competência deve ser associada ao ideal de agregação de valor em determinada situação, o que independe do cargo de ocupação. Nesse contexto Santos (2001) aborda a relação causal, enquanto tendência, entre a competência e

o bom desempenho no trabalho, no entanto, as competências são pertencentes às pessoas.

Le Boterf (1995) faz outra análise de competência. O autor a coloca em uma intersecção de três eixos: a pessoa em si, sua socialização, sua biografia; pela sua formação acadêmica e pela sua experiência profissional. Segundo o autor, competência é o saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Bitencourt (2004) acrescenta à responsabilidade, a legitimidade, ao compor o conceito de competência. A legitimidade é o reconhecimento adquirido quando se executa uma ação e a responsabilidade é o engajamento responsável na atividade que está sendo realizada. Kets Devries (1996) e Man & Lau (2000) têm um pensamento paralelo, entendem que a competência é influenciada pelas experiências e particularidades de cada pessoa, como capacitação, educação e histórico familiar, e engloba diferentes conhecimentos, habilidades e traços de personalidade.

Um ponto colocado por Perrenoud (2001) acerca do tema é a geração de sinergia em uma competência. Pois esta seria a combinação ótima de recursos cognitivos e afetivos diversos para encarar diversas situações complexas.

Reis (2003) apresenta um conceito onde somente existe a competência quando conhecimentos, habilidades e atitudes interagem, nos diferentes momentos da vida de uma pessoa, de forma dinâmica. Leite e Porsse (2003, p. 128) também abordam as competências de maneira dinâmica, “pois a alavancagem de competências e a construção de competências exigem a ocorrência de interação de pessoas e grupos”. Já Fleury e Fleury (2001, p. 21) colocam que a definição de competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo”.

As definições de competências podem ter um enfoque teórico e conceitual ou mais prático, segundo Barbosa (2003, p. 287), porém independente de qual enfoque que se é dado a competência pode “ser definida como a capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas”. Takahashi e Fischer (2009) relacionam a competência com “combinar e mobilizar” os recursos disponíveis de acordo com o que a situação exige, e não apenas aos conhecimentos e habilidades adquiridos pelo indivíduo.

É defendido por Munick, Munick e Souza (2011, p. 8) que a competência vai muito além do que uma capacidade que é passível de ser realizada. A competência está vinculada à motivação, e acontece uma “integração efetiva do indivíduo com o ambiente” gerando assim o alto desempenho. Assim como a competência não é só uma capacidade, também a inteligência não é fator determinante para uma competência. E ainda para os autores, são as competências que “sustentam desempenham diferenciados”. Para Mello, Leão e Júnior (2006, p. 49) as competências são “influenciadas pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa”, além de abrangerem traços da personalidade, conhecimentos e habilidades do indivíduo.

Deve-se atentar também para o fato, colocado por Alles (2009), que cada indivíduo possui um conjunto de conhecimentos e habilidades, que podem ter sido adquiridos ou serem inatos, e estes irão definir suas competências para determinada atividade. Contudo essas capacidades naturais de uma pessoa podem ser potencializadas ou anuladas dependendo de seu comportamento. Então, como coloca Fleury e Fleury (2000), as competências devem sempre estar contextualizadas, somente ter os conhecimentos não é o bastante para a pessoa ter determinada competência, estes devem ser comunicados e utilizados. A partir desse raciocínio, conclui-se então que um indivíduo ter habilidades ou conhecimentos, não as torna necessariamente competentes, mas apenas potencialmente competentes.

Para Paiva e Melo (2008) a competência é fator de conversão entre o indivíduo e suas experiências e formações, tanto educacionais quanto profissionais. E é a partir das mais diversas experiências que ocorre o desenvolvimento de competências. Ainda segundo os autores, “toda competência está, fundamentalmente, ligada a uma prática social de certa complexidade” (PAIVA e MELO, 2008, p. 347).

A concepção de competência de um indivíduo, não é mais vista como o fim, mas um processo em constante construção é o que afirma Moura e Bitencourt (2006). Os autores colocam que mais importante que quantificar competências, seria conhecer o processo de aprendizagem, para assim poder melhor articular conhecimentos, habilidades e atitudes para se chegar ao resultado desejado. “Ao considerar que a competência se consolida a partir da mobilização de recursos, para a obtenção de um resultado, deixa-se subtendida a existência de algo que pode ser construído, aperfeiçoado e corrigido” (MOURA e BITENCOURT, 2006, p. 4).

Parry (1996) apud Moura e Bitencourt (2006) expõe que a competência pode ser mensurada de acordo com padrões previamente estabelecidos e é aprimorada por meio de treinamentos e desenvolvimentos. Munick, Munick e Souza (2011) concordam com o fato de que as competências podem ser aprendidas por treinamentos e desenvolvimentos por serem fundamentalmente comportamentais. Ao contrário, por exemplo, da personalidade ou inteligência.

No desenvolvimento de uma competência o indivíduo transita pelo que ele conhece, o que pratica e como se comporta, segundo os autores Moura e Bitencourt (2006) é a “procura do equilíbrio entre o saber, o saber-fazer e o saber-agir”. O desenvolvimento, defendido por Bitencourt (2004, p.60), é adquirido por meio por meio das interações entre os indivíduos, “privilegiando a questão da complementaridade”, e não por um perfil idealizado ou listas de atributos.

Faz-se necessário ao profissional competente ter a “capacidade de resolver qualquer tipo de problema, independente até da especialização do profissional em questão” Nogueira (2001, p. 42). E ainda segundo o autor, muitos profissionais não sabem o que fazer com o conhecimento adquirido, não sabem colocá-los em práticas nas diferentes situações de sua rotina. “E é exatamente este diferencial, esse profissional polivalente com uma visão sistêmica que o mercado de trabalho vem exigindo”.

Para Desaulniers (1997) apud Paiva e Melo (2008, P. 347) “na visão de, como o agir competente resulta de empreendimentos originários de variadas fontes (indivíduo, escola, Estado, sociedade), ele gera ganhos para todos, constituindo-se em uma estratégia que se presta ao desenvolvimento e à consolidação da cidadania”.

### 2.2.1 Competências na literatura

O mundo vive uma utilização em massa das tecnologias da informação, da acirrada competição, da pressão para inovação, da intensa renovação de produtos e serviços e acerca dessa dinâmica foram realizados diversos estudos, e, segundo Bertrand (2005), esses avanços geram como efeito a grande instabilidade nos postos de trabalho e a diferença entre cargo e qualificação do trabalhador; obrigação da

utilização de competências, a qualificação adquirida em uma formação inicial não é mais suficiente para preparar uma evolução profissional durante toda a vida; exigência de uma formação geral elevada, maior flexibilidade e entendimento mais amplo do ambiente profissional; requisição de competências que não são somente as técnicas.

Isso ocorre porque “as novas tecnologias e a necessidade de inovação, de lidar com problemas menos rotineiros, de trabalhar em equipe, de desenvolver novas redes de relacionamento, de unir o planejamento à execução” demandam novas qualificações, além de conhecimentos e habilidades segundo Garay (2001, p. 9).

Em meio a um mercado cada vez mais exigente e instável cada profissional deve ser o melhor, deve ter uma preocupação com o seu desenvolvimento de maneira constante, qualquer que seja seu nível hierárquico. Caso não alcance ser um profissional polivalente, como defende Nogueira (2001), não logrará uma posição nesse mercado.

Tomando um ponto de vista complementar, voltando os olhares para as organizações, a preocupação destas em ter indivíduos capacitados para obterem uma performance positiva não é tão atual assim. Taylor ressaltava a importância das organizações possuírem homens eficientes. E baseando em seu princípio, as empresas da época passaram então a treinar e desenvolver seus funcionários apenas no que era tecnicamente necessário para a execução de suas tarefas. No entanto, como coloca Brandão e Guimarães (2001, p.9):

“em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho”.

Antes o que mantinha uma posição competitiva sustentável, a mão de obra barata e tecnologia, não mais promoviam essa vantagem, é quando “os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica” (SAN’TANNA, MORAES e KILIMNIK, 2005, p. 12).

Dado o fato da importância das competências no mercado de trabalho e da revisão bibliográfica realizada nesta pesquisa, foi feito um quadro onde se pode identificar

quais as competências mais citadas e requeridas pelo mercado de trabalho de acordo com os autores trabalhados.

Competência	Fundamentação da pesquisa
<b>Autocontrole</b>	Spencer Jr. e Spencer (1993) Laurie (1995) Bendassolli (2000) Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2004) Luz, Sant'anna e Kilimnik (2004) Sant'anna (2008) Munick, Munick, Souza (2011)
<b>Comunicação</b>	Bendassolli (2000) Boyatzis, Stubbs e Taylor (2002) Junior e Carvalho (2003) Abdolmohammadi, Searson e Shanteau (2004) Santos, Carrion e Costa (2004) Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2004) Luz, Sant'anna e Kilimnik (2004) Bertrand (2005) Paiva e Melo (2008) Sant'anna (2008) Godoy, Antonello, Bido, Silva (2009) Perin, Sampaio, Becker e Fernandes (2009)
<b>Empreendedor</b>	Spencer Jr. e Spencer (1993) Hardern (1995) Laurie (1995) Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2004) Luz, Sant'anna e Kilimnik (2004) Sant'anna (2008)
<b>Integridade e confiança</b>	Bower (1957) Kulberg e Gladstone (1989)
<b>Negociação</b>	Le Bortef (1999) Esselstein (2001)



	Sordi e Azevedo (2008)
<b>Trabalho em equipe</b>	<p>Siegel e Sorensen (1999)</p> <p>Boyatzis, Stubbs e Taylor (2002)</p> <p>Junior e Carvalho (2003)</p> <p>Santos, Carrion e Costa (2004)</p> <p>Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2004)</p> <p>Luz, Sant'anna e Kilimnik (2004)</p> <p>Bertrand (2005)</p> <p>Sordi e Azevedo (2008)</p> <p>Sant'anna (2008)</p> <p>Perin, Sampaio, Becker e Fernandes (2009)</p>
<b>Adaptabilidade</b>	<p>Bendassolli (2000)</p> <p>Sordi e Azevedo (2008)</p> <p>Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2004)</p> <p>Luz, Sant'anna e Kilimnik (2004)</p> <p>Sant'anna (2008)</p> <p>Godoy, Antonello, Bido, Silva (2009)</p>
<b>Aprendizagem</b>	<p>Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2004)</p> <p>Luz, Sant'anna e Kilimnik (2004)</p> <p>Santos, Carrion e Costa (2004)</p> <p>Mello, Leão e Júnior (2006)</p> <p>Sordi e Azevedo (2008)</p> <p>Paiva e Melo (2008)</p> <p>Sant'anna (2008)</p>
<b>Capacidade de análise</b>	<p>Bendassolli (2000)</p> <p>Moramed e Lashine (2003)</p> <p>Sordi e Azevedo (2008)</p> <p>Paiva e Melo (2008)</p>
<b>Liderança</b>	<p>Santos, Carrion e Costa (2004)</p> <p>Godoy, Antonello, Bido, Silva (2009)</p>
<b>Comprometimento</b>	<p>Bendassolli (2000)</p> <p>Fischer e Falconer (2001)</p> <p>Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2004)</p>

	<p>Luz, Sant'anna e Kilimnik (2004)</p> <p>Santos, Carrion e Costa (2004)</p> <p>Sant'anna (2008)</p> <p>Godoy, Antonello, Bido, Silva (2009)</p>
<b>Inovação</b>	<p>Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2004)</p> <p>Luz, Sant'anna e Kilimnik (2004)</p> <p>Santos, Carrion e Costa (2004)</p> <p>Sant'anna (2008)</p> <p>Godoy, Antonello, Bido, Silva (2009)</p> <p>Perin, Sampaio, Becker e Fernandes (2009)</p>
<b>Foco em resultados</b>	<p>Junior e Carvalho (2003)</p> <p>Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2004)</p> <p>Luz, Sant'anna e Kilimnik (2004)</p> <p>Santos, Carrion e Costa (2004)</p> <p>Sant'anna (2008)</p> <p>Godoy, Antonello, Bido, Silva (2009)</p>
<b>Motivação</b>	<p>Bendassolli (2000)</p> <p>Fischer e Falconer (2001)</p> <p>Mello, Leão e Júnior (2006)</p>
<b>Foco no cliente</b>	<p>Santos, Carrion e Costa (2004)</p> <p>Moura e Bitencourt (2006)</p>

**Quadro 1:** Competências requeridas pelo mercado.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nos seguintes tópicos são explicitados dados e técnicas utilizados nesta pesquisa. São caracterizadas: a organização, a ONG Sonhar Acordado, a população estudada, os coordenadores da ONG, e o instrumento de pesquisa, o questionário usado. Além da explicação de como os dados foram coletados e a análise feita.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Quanto ao tipo, o presente trabalho de conclusão é uma pesquisa que, segundo Silva (2001), pode ser classificada como aplicada, quantitativa, descritiva e é considerada um levantamento. E segundo Freitas, Oliveira, Saccol, Moscarola, (2000) é qualificada como uma pesquisa *survey*.

Dado o fato de que esta pesquisa busca “produzir descrições quantitativas de uma população; e faz uso de um instrumento predefinido” (Freitas, Oliveira, Saccol, Moscarola, 2000, p. 3) é classificada como uma *survey*.

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, pois aborda interesses locais e busca solução para um problema específico, saber se os voluntários da ONG Sonhar Acordado desenvolvem competências ao participarem de uma atividade voluntária. É uma aplicação prática e não envolve verdades e interesses universais.

A pesquisa também é classificada, do ponto de vista da abordagem do problema, como quantitativa. É desse modo definida, pois procura definir em números a percepção dos coordenadores da ONG para assim classificá-los e analisá-los. A análise estatística também se faz é necessária à pesquisa quantitativa. Esta pesquisa foi realizada através de um questionário fechado e a partir das respostas foram feitas as devidas análises estatísticas, percentual, média e desvio padrão.

Outra classificação que este trabalho de conclusão recebe é quanto aos seus objetivos. Esta pesquisa tem caráter descritivo, já que procura descrever a relação entre o engajamento no trabalho voluntário e o desenvolvimento de competências, e como instrumento de coleta de dados utiliza o modelo de questionário.

E, como classificação final, a pesquisa é um levantamento do ponto de vista de procedimentos técnicos. É dessa forma classificada, pois houve uma interrogação direta das pessoas das quais se quer conhecer a percepção, no caso, dos coordenadores da ONG Sonhar Acordado.

Ao analisarmos o presente trabalho levando em consideração o horizonte temporal ou momentos, é considerada uma pesquisa de corte transversal, segundo Freitas, Oliveira, Saccol, Moscarola, (2000). É deste modo enquadrada, pois os dados foram coletados em um só momento, buscando analisar as variáveis neste momento, e não procura estudar sua evolução em um período de tempo.

Partindo de todas essas classificações, a pesquisa foi realizada com os 27 jovens coordenadores da ONG Sonhar Acordado, para descrever e analisar sua percepção em relação ao desenvolvimento de competências dos voluntários que participam de algum projeto da ONG.

A análise de dados foi feita a partir de análises estatísticas: percentagem, média, média moda e desvio padrão. Além da análise das intersecções entre as variáveis, tempo de coordenação e equipe, e as respostas colocadas pelos coordenadores, para avaliar se estas variáveis interferem ou não na percepção dos coordenadores.

### **3.2 Caracterização da organização**

A ONG escolhida para a realização da pesquisa é Sonhar Acordado Brasília. Que do ponto de vista jurídico pertence ao grupo de associações e tem título de Utilidade Pública. A ONG Sonhar Acordado é uma organização internacional, sem fins lucrativos que tem como sua base de trabalho o voluntariado. É uma associação neutra, que independe de religião ou afiliação política.

Teve seu início em 1998 em Monterey, no México, partindo a iniciativa de um jovem que tinha o desejo de ajudar o próximo. Percebendo que um grupo de pessoas pode fazer muito mais que apenas uma, criou um grupo que tinham como objetivo agregar pessoas dispostas a desenvolver a sociedade por meio do benefício da infância carente. No ano 2000 o projeto chega ao Brasil, e já se espalha pelas cidades de Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas, Curitiba e Recife.

Estatísticas 2009				
Filial	Instituições	Crianças Assistidas	Voluntários	Atividades Realizadas
Brasília	14	448	308	69
Campinas	9	390	362	44
Curtina	5	231	150	25
Recife	5	282	347	33
Rio de Janeiro	16	1.026	704	44
São Paulo	24	1.380	1.278	92
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>3.757</b>	<b>3.149</b>	<b>307</b>

**Quadro 2:** Estatísticas da ONG Sonhar Acordado em 2009 por Estado.

Tem como missão: “Comprometer jovens líderes com o desenvolvimento da comunidade, formando nela uma verdadeira consciência social, através de ações positivas a favor da infância mais necessitada”. Podemos então ver claramente pela missão que o principal objetivo da ONG é desenvolver os voluntários, crianças carentes então é meio, e não a finalidade de trabalho. “Ser agente de transformação da sociedade por meio da promoção de valores humanos, envolvendo o maior número de jovens nos projetos em favor das crianças mais carentes. Ser uma ONG de jovens, com grande representatividade no Brasil, com programas eficazes em cada uma de suas filiais, organizando parcerias sólidas com empresas e pessoas que compartilhem dos mesmos ideais” é a sua visão.

A cultura organizacional da ONG Sonhar Acordado, como demonstrado em sua missão e visão, é baseada e fortalecida em valores. Valores estes que são: formar, educar e ajudar a infância, por meio do desenvolvimento de valores humanos universais como amizade, respeito, sinceridade e solidariedade; Promover o bem comum, rejeitando qualquer tipo de preconceitos ou discriminação trabalhando com as diferenças; Levar esperança e alegria, “através da transferência de conhecimento e habilidades, dando-lhes atenção personalizada e buscando compreendê-las de maneira integral, considerando todas as influências que formam sua personalidade” Web Site Sonhar Acordado.

Para que a missão e visão, permeadas com os valores, sejam realizadas a organização trabalha com projetos. Os projetos são divididos em dois grandes grupos Contínuos, onde acontecem encontros e contatos periódicos entre o voluntário e a criança, e Pontuais, que acontecem somente dois dias por ano. Os projetos contínuos são Amigos para Sempre, SuperAção, Preparando para o Futuro e Sonhando juntos. Já os pontuais englobam o Dia de Sonho e a Festa de Natal.

A ONG Sonhar Acordado é composta de 9 equipes: coordenação geral, comunicação, integração e formação, arrecadação, coordenação superação, coordenação amigos para sempre, coordenação pontuais, coordenação sonhando juntos e coordenação preparando para o futuro. Totalizando 27 coordenadores nas diferentes equipes, 50 voluntários que participam dos projetos contínuos e mais de 300 voluntários por festa pontual.

### **3.3 População**

A população escolhida para a realização do estudo foram todos os coordenadores da ONG Sonhar Acordado. Essa escolha foi feita baseada na experiência deles e em sua imparcialidade para a avaliação dos voluntários.

Inicialmente a pesquisa seria realizada com os próprios voluntários que responderiam a respeito de suas competências. Porém como o risco de ser gerado um viés era grande, pois em uma auto-avaliação é uma tendência a boa avaliação, foi descartada a idéia de realizar a pesquisa com voluntários e a mudança da população realizada.

Os coordenadores da ONG Sonhar Acordado totalizam 27 pessoas, são jovens, com faixa etária entre 19 e 25 anos, e variam quanto ao sexo e formação acadêmica/profissional. A diferença de classes sociais entre eles também varia, porém a maioria pertence às classes média e alta.

Foram respondentes do sexo feminino um total de 20 (74%) e do sexo masculino 7 (26%). Quanto ao tempo de coordenação, o total de coordenadores que possuem menos de 6 meses na equipe foi de 6 (22%), os que possuem de 7 meses a 12 meses foi de 9 (33%), já os que possuem de 13 meses a 24 meses foi de 5 (18%) e, por fim, os coordenadores que possuem mais de 25 meses na equipe formam um total de 7 (30%).

### 3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa foi retirado do artigo “Terceiro setor e o desenvolvimento de competências: o caso da telefônica” de Carolina Rosado dos Santos, Rosinha Machado Carrion e Daniel Rodrigues da Costa, publicado em 2004 na Revista Eletrônica de Administração. O artigo busca demonstrar que o trabalho voluntário é uma estratégia de aprendizagem, onde aqueles que o praticam desenvolvem e potencializam competências importantes também para a vida profissional de cada indivíduo. Os respondentes da pesquisa foram trabalhadores da empresa Telefonica Celular, que faz investimentos no Terceiro Setor e promove o trabalho voluntário entre seus colaboradores.

O questionário não sofreu adaptações, já que o objetivo deste, analisar a relação do trabalho voluntário e o desenvolvimento de competências, se manteve. Somente os respondentes, que no caso são os coordenadores da ONG Sonhar Acordado, foram modificados.

O instrumento de pesquisa foi feito com base na escala Likert. Esta foi adotada para verificar o nível de concordância dos coordenadores da ONG Sonhar Acordado sobre a relação entre a participação de projetos da ONG e o desenvolvimento de competências. A escala tem variação de 1 a 5, sendo o número um, o nível mínimo, discordo plenamente e o número cinco, o nível máximo, concordo plenamente. O número dois representa discordo, o três indiferente e o número quatro concordo.

As competências utilizadas no questionário foram: Orientação para resultados; Visão de negócio; Orientação ao cliente; Compromisso; Antecipação às mudanças; Trabalho em equipe; Inovação; Comunicação; Liderança; Energia. Essa seleção foi feita com base no “Manual das Competências” da empresa Telefônica Celular. São as competências que desejam que cada funcionário possua. Também foram acrescentadas competências pelos autores devido à revisão teórica, são elas: Senso de comunidade; Autoconfiança; Tolerância às diferenças e limitações; Capacidade de aprender e ensinar; Orgulho da empresa e Atitude participativa. O total, então, das competências avaliadas na pesquisa foram de 16.

Além das perguntas abordando as competências, foram feitas mais duas perguntas com o intuito de estratificação. Foi perguntado para cada coordenador: sua equipe e

o tempo em que está na coordenação da ONG. Para que seja analisado se algumas dessas variáveis podem influenciar na percepção quanto ao desenvolvimento de competências de seus voluntários.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A coleta de dados foi feita a partir da plataforma digital Google Docs. O questionário foi inserido na plataforma e enviado para o grupo de e-mails dos coordenadores da ONG Sonhar Acordado, onde todos participam e trocam informações.

Essa plataforma foi escolhida porque é de fácil acesso a todos e por já ser utilizada em muitos momentos na ONG, deste modo presume-se que os coordenadores respondentes já possuem um grau de familiaridade com a plataforma fazendo com que a resistência em preencher a pesquisa diminua e deste modo todos pudessem responder o mais rápido possível.

Todos os vinte e sete questionários foram respondidos no intervalo de uma semana.

Após todos os questionários respondidos, os dados tabulados foram passados para o programa Microsoft Office Excel 2007 para que fossem feitas as análises estatísticas de porcentagem, média aritmética simples e desvio padrão.

Segundo Silva (1999), a média aritmética simples é calculada pelo somatório dos valores dividido pelo número de respostas. Não será usada a média ponderada, pois os valores não possuem pesos, ou seja, a resposta do coordenador geral não é mais importante que a resposta de outro coordenador de uma equipe qualquer. Assim como a resposta de um coordenador que está há três anos na coordenação também não é mais importante que um coordenador que está há três meses na equipe.

Nesta pesquisa, quanto maior for a média aritmética simples, mais a competência é desenvolvida ou potencializada.

O desvio padrão é uma medida de dispersão de valores, segundo Silva (1999). É utilizado para identificarmos quão afastados estão os valores em um determinado intervalo. Podemos identificar a homogeneidade nas respostas coletadas. Indica



quão próximo estão as percepções dos coordenadores em relação ao desenvolvimento de cada competência dos voluntários nos projetos da ONG.

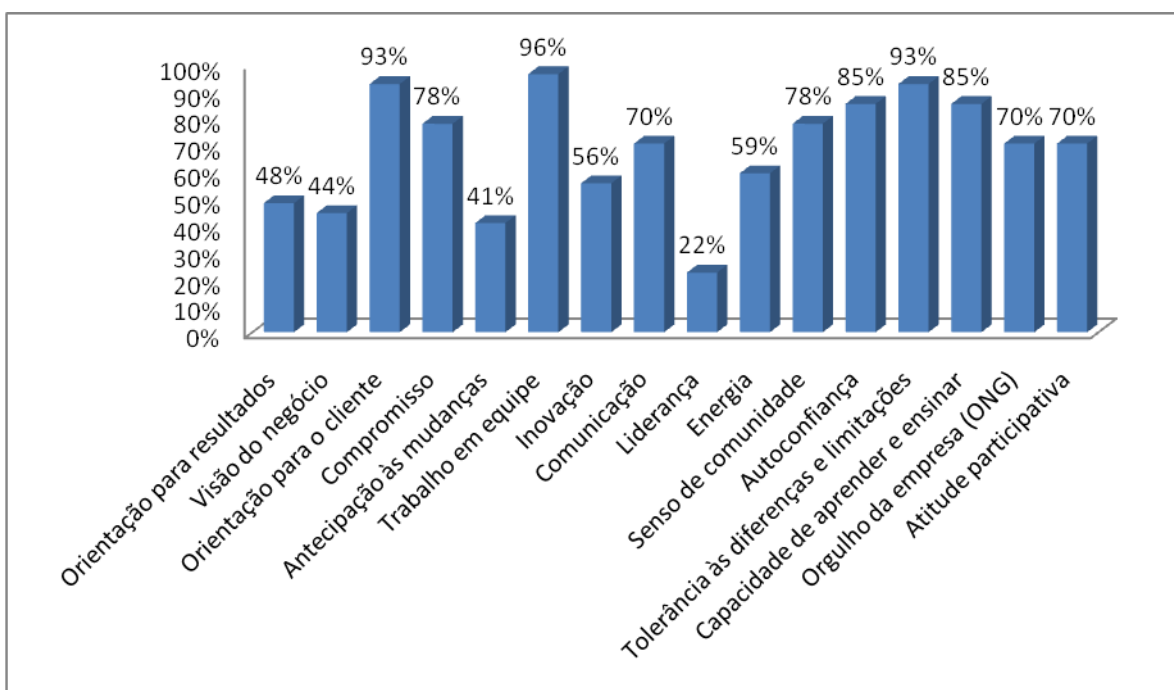
Quanto menor o desvio padrão, mais homogênea é a percepção dos coordenadores. Quanto maior o desvio padrão, nesta pesquisa, maior é a diferença de pensamento dos coordenadores. Ou seja, se o desvio padrão for muito alto, significa que enquanto um coordenador pode concordar plenamente no desenvolvimento de uma competência, outro pode discordar plenamente. Quando o desvio padrão for zero, não houve variação dos valores, logo as respostas também foram coincidentes e a percepção dos coordenadores é exatamente a mesma.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Várias análises foram feitas em relação às respostas obtidas dos coordenadores da ONG sonhar Acordado. Inicialmente foi feita a análise estatística: porcentagem, média aritmética simples e calcula do desvio padrão. Para cada “diagnóstico” obtido, uma análise foi feita, sempre atento ao contexto em que os coordenadores estão inseridos. E posteriormente um comparativo das competências desenvolvidas e as requeridas pelo mercado.

### 4.1 Análise estatística

O resultado obtido, quanto à porcentagem de coordenadores que responderam o nível máximo, 5 concordo plenamente que essa competência é capaz de ser desenvolvida nos projetos da ONG Sonhar Acordado por seus voluntários:



**Gráfico 1:** Porcentagem de coordenadores que responderam o nível máximo de cada competência.

A partir deste gráfico percebe-se que três competências de destaque pela quase unanimidade de respostas de nível máximo, concordo plenamente, que são: Orientação para o cliente, trabalho em equipe e tolerância às diferenças e

limitações. No caso, o cliente da ONG Sonhar Acordado são as crianças carentes do DF e entorno que são atendidas pelos voluntários. Caso aumentássemos a amplitude de análise para 85% de concordância plena, o nível se mantém alto e a lista passa a ter mais duas competências: autoconfiança e capacidade de aprender e ensinar.

Essa análise, da porcentagem de coordenadores que responderam o nível máximo para a competência, é importante, pois se pode ver claramente quais as competências que os coordenadores mais estão de acordo que possam ser mais e melhor desenvolvidas no projetos da ONG por seus voluntários. O desvio padrão também mostra o grau de concordância, porém não daqueles que responderam o nível máximo, todos os coordenadores podem responder a mesma resposta, o nível mais baixo, assim sendo o desvio padrão seria baixo, mas as competências que são desenvolvidas de maior concordância na percepção dos coordenadores não seria real.

Percebe-se que as competências, orientação para o cliente, trabalho em equipe e tolerância às diferenças, limitações, autoconfiança e capacidade de aprender e ensinar, colocadas com maior porcentagem de respostas de nível máximo entre os coordenadores, são muito características do tipo de organização que o Sonhar Acordado é. O ambiente da ONG, apesar de executar um trabalho sério, com prazos bem definidos e metas, afasta a competitividade e aproxima a cooperação de seus membros. A competitividade existe, pois muitas vezes é uma característica da personalidade, do voluntário ou do coordenador, e assim a pessoa que a possui leva para a atividade ou equipe, mas não é algo incentivado pela organização. Ao contrário, o que é estimulado é a cooperação, a colaboração, a prestatividade entre todos.

A orientação para o cliente é uma competência sempre muito discutida, tanto nas formações para os voluntários como em reuniões e imersões da coordenação. Sempre estar atento às crianças e às suas necessidades. O trabalho em equipe, capacidade de aprender e ensinar e tolerância às diferenças são competências que o voluntário é exigido do voluntário a todo o momento, seja estando com a criança em atividades diversas, ou preparando essas atividades com sua equipe. O voluntário além de ter esses caminhos de desenvolvimento de suas competências,

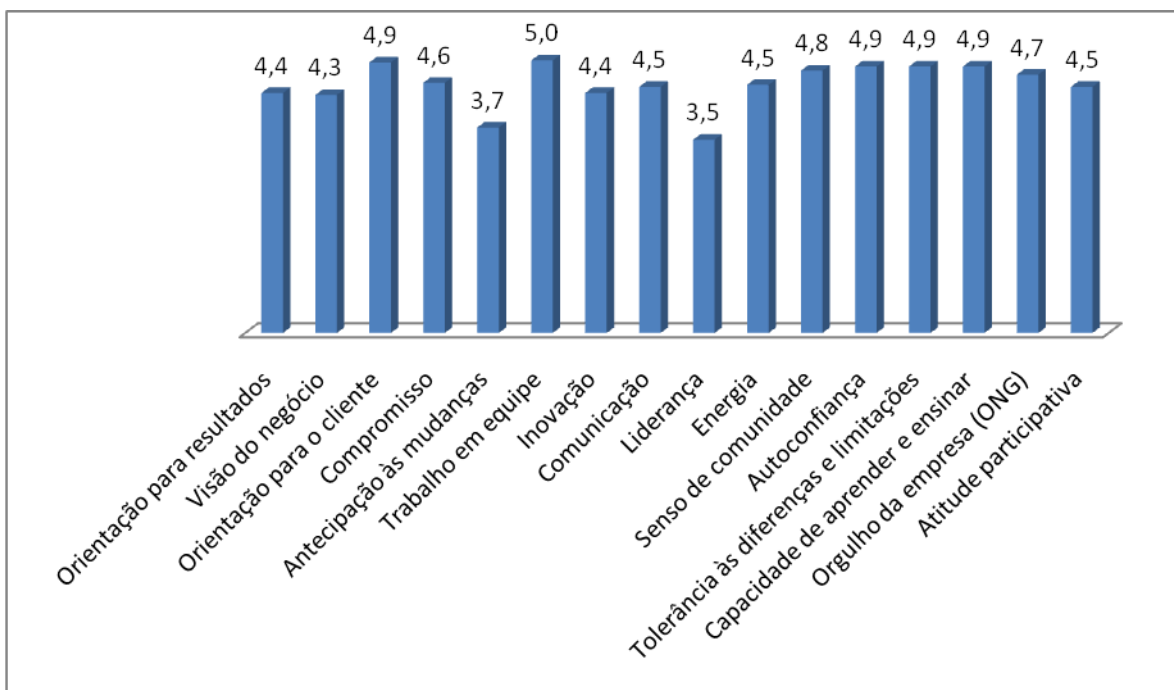
sempre tem seu coordenador que está atento ao que o voluntário precisa desenvolver e procura orientá-lo para tal.

Outra competência também se destaca, mas pela baixa freqüência de respostas: liderança. Foi a única competência que obteve menos de 40% de respostas de nível máximo.

Isso ocorreu, pois no modelo de trabalho da ONG Sonhar Acordado essa competência é desenvolvida por seus coordenadores e não pelos voluntários. Pela característica nas atividades, de um voluntário e de um coordenador, as situações que proporcionam o desenvolvimento desta competência para os coordenadores são muito maiores do que para seus voluntários.

Como em todas as organizações, diferentes cargos, proporcionam diferentes aprendizados e experiências. Liderança é uma competência que as atividades dos coordenadores exigem, e nem tanto as dos voluntários. Obviamente existem voluntários que já possuem essa competência e esta pode sim se potencializar dependendo das atitudes dos voluntários e não da ONG.

Também foi analisada a média das respostas colocadas pelos coordenadores por competência apresentada.



**Gráfico 2:** Média das respostas dos coordenadores por competência apresentada.

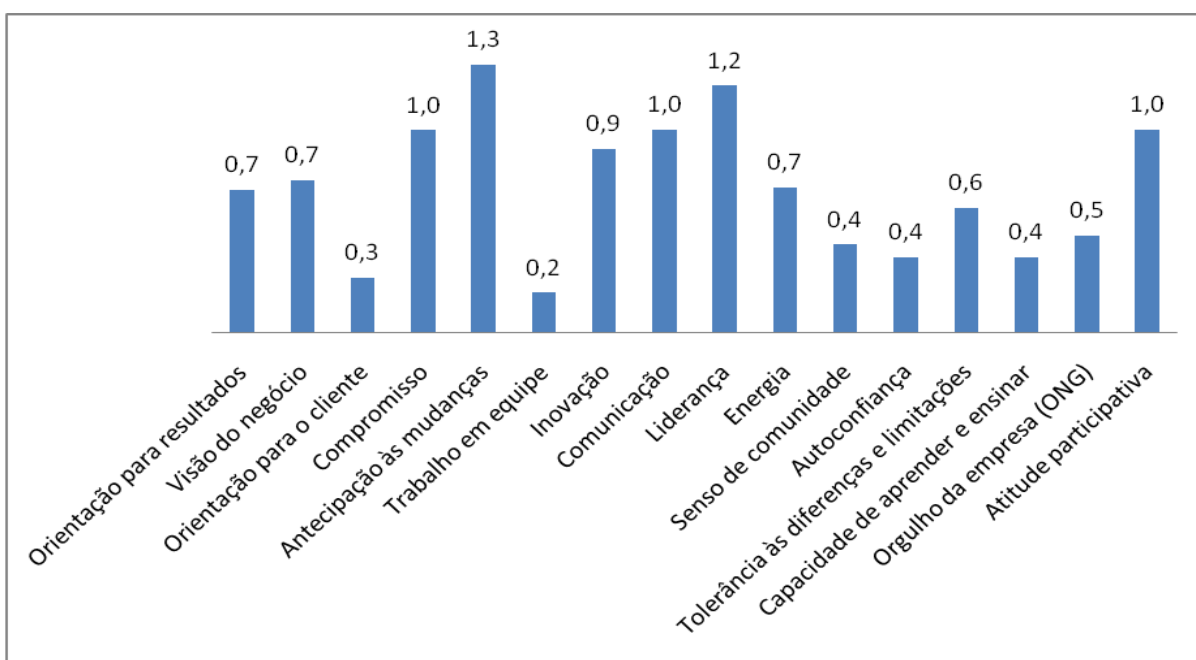
Para atender ao objetivo da presente pesquisa, definiu-se o intervalo entre os níveis 5 e 4, “concordo plenamente” e “concordo”. Dado que os outros níveis não mostram

o desenvolvimento ou potencialização de competências nos voluntários da ONG Sonhar Acordado.

As competências, que na visão dos coordenadores da ONG Sonhar Acordado, são desenvolvidas pelos voluntários são: orientação para resultados, visão de negócio, orientação para o cliente, compromisso, trabalho em equipe, inovação, comunicação, energia, senso de comunidade, autoconfiança, tolerância às diferenças e limitações, capacidade de aprender e ensinar, orgulho da empresa e atitude participativa. Sendo as únicas competências que não estão entre aquelas desenvolvidas: antecipação às mudanças e liderança.

É importante colocar que apenas duas das competências analisadas pelos coordenadores não podem ser desenvolvidas nos projetos da ONG Sonhar Acordado. Ou seja, apenas 12,5% das competências analisadas não atingiram o nível mínimo de 4,0 para se considerar que são desenvolvidas nos projetos da ONG. Uma porcentagem realmente muito baixa, e que não quer dizer que outros trabalhadores da ONG, seus coordenadores, por exemplo, não possam desenvolvê-las.

O desvio padrão das respostas igualmente foi colocado em forma de gráfico para facilitar a visualização de quais competências obtiveram uma maior discordância entre os coordenadores de seu desenvolvimento.



**Gráfico 3:** Desvio Padrão das respostas dos coordenadores por competência apresentada.

Os principais desvios que se deve ater são os acima de 1,0 e abaixo de 0,5, o primeiro porque as competências que têm esse, ou maior, desvio demonstra que as respostas dos coordenadores foram discrepantes, já os abaixo de 0,5, demonstra que existe uma homogeneidade nas respostas dos coordenadores.

Portanto as competências que os coordenadores têm quase a mesma percepção são: orientação para o cliente, trabalho em equipe, senso de comunidade, autoconfiança, capacidade de aprender e ensinar, orgulho da empresa. Com a atenção para a competência “tolerância às diferenças e limitações” que obteve um desvio padrão de 0,6, muito próximo do corte de 0,5.

Nota-se que as competências que obtiveram maior porcentagem de respostas de nível máximo, orientação para o cliente, trabalho em equipe, senso de comunidade, capacidade de aprender e ensinar, estão entre as de maior concordância, já discutido anteriormente. As duas competências que ainda não foram comentadas, senso de comunidade e orgulho da empresa, também obtiveram um desvio padrão baixo.

A ONG Sonhar Acordado ainda não é tão conhecida em Brasília como é em outros estados brasileiros ou no exterior. Ainda não é uma empresa onde as pessoas sonham em trabalhar, geralmente as pessoas entram na ONG, na quase totalidade das vezes, por escutar um amigo contando das experiências, mas não têm muito bem definido o que será seu trabalho ou como vai fazê-lo. A partir do momento que o voluntário tem sua formação inicial e inicia seu trabalho, começa a entender melhor a missão da ONG e como seu trabalho é importante para a sociedade e individualmente para cada criança que é assistida, o orgulho em participar de uma empresa assim cresce, e esse voluntário que chega ao Sonhar Acordado por influência de um amigo, vai influenciar outros amigos para também se juntar ao projeto.

A competência senso de comunidade é igualmente desenvolvida com orientação para o cliente, trabalho em equipe, e capacidade de aprender e ensinar. É muito colocada para os voluntários pela caracterização da organização, é um ambiente mais que propício para atender-se a algumas competências que por vezes o mercado de trabalho, por ser competitivo ao extremo, não abre espaço para esse tipo de colaboração.

Já as competências que têm mais discrepância em relação às percepções dos coordenadores são: compromisso, antecipação às mudanças, comunicação, liderança e atitude participativa.

Essa discrepância ocorreu pelo fato de coordenadores responderem que concordam plenamente com o desenvolvimento desta competência na ONG e outros discordarem plenamente. Como a pesquisa é sobre a percepção dos coordenadores, não há muito que se discutir, cada um tem a sua própria percepção. O que será verificado a seguir é se essa percepção pode ser influenciada pelo tempo que o coordenador está na equipe de coordenação do Sonhar Acordado.

## **4.2 Competências desenvolvidas x competências da literatura**

Além de serem estudadas as competências que os voluntários desenvolvem ao participarem de um projeto da ONG Sonhar Acordado na visão de seus coordenadores, faz-se necessário saber se essas competências estão alinhadas com a literatura estudada como requisito de um bom profissional. Para tal foram utilizados dois meios.

O primeiro é o próprio instrumento de pesquisa, elaborado por Santos, Carrion e Costa (2004). Dez das dezesseis competências utilizadas foram retiradas do “Manual de Competências” da empresa telefônica celular, uma organização atuante e bem sucedida no mercado. As outras seis competências foram colocadas pelos próprios autores depois de realizada a revisão teórica e percebida a necessidade de se completar o rol de competências escolhido pela empresa.

De acordo com o primeiro meio, quatorze das dezesseis competências analisadas, ou seja, 87,50% são desenvolvidas pelos voluntários que realizam alguma atividade na ONG Sonhar Acordado. As competências desenvolvidas são: orientação para resultados, visão de negócio, orientação para o cliente, compromisso, trabalho em equipe, inovação, comunicação, energia, senso de comunidade, autoconfiança, tolerância às diferenças e limitações, capacidade de aprender e ensinar, orgulho da empresa e atitude participativa. As únicas que, na visão dos coordenadores, não são

desenvolvidas pelos voluntários são as competências: antecipação às mudanças e liderança. Ressaltando que ambas as competências não são desenvolvidas pelos voluntários, o que não necessariamente se aplica também aos coordenadores. Percebe-se que essas competências são características de cargos de liderança, o que na ONG corresponderiam aos coordenadores.

O segundo meio para realizar essa verificação foi utilizar o comparativo entre as competências do instrumento de pesquisa e as competências do Quadro 1. No quadro são apontadas as competências mais citadas na bibliografia utilizada para este estudo.

Na pesquisa realizada foram dezesseis competências as avaliadas se são ou não desenvolvidas ou potencializadas pelos voluntários da ONG sonhar Acordado ao realizar um trabalho voluntário na percepção de seus coordenadores. Dessas dezesseis, dez, ou seja, 62,25% se pode dizer que são compatíveis com as competências requeridas pelo mercado, o quadro 3 faz um comparativo entre essas competências. Neste quadro existem oito competências correspondentes, onde a competência analisada no instrumento é exatamente a mesma da requerida no mercado, e duas onde foram feitas alusões, que as competências não são exatamente aquelas do instrumento de pesquisa, mas a referência pode ser feita. Essas últimas são: energia e tolerância às diferenças e limitações.

De acordo com o estabelecido que, para que se possa dizer que a competência é desenvolvida ou potencializada na ONG o nível mínimo da média aritmética simples das respostas dos coordenadores deve ser de 4,0. Nota-se então que nove, das dez, ou seja, 90% das competências analisadas no comparativo são desenvolvidas pelos voluntários da ONG Sonhar Acordado na visão de seus coordenadores.

Devidos as análises e comparativos feitos, pode-se afirmar que as competências que são desenvolvidas pelos voluntários, que participam de algum projeto na ONG Sonhar Acordado, estão alinhadas com as competências citadas na literatura.



Competências utilizadas no instrumento de pesquisa	Competências requeridas pelo mercado	Média aritmética simples
Orientação para resultados	Foco em resultados	4,4
Orientação para o cliente	Foco no cliente	4,9
Compromisso	Comprometimento	4,6
Trabalho em equipe	Trabalho em equipe	5,0
Inovação	Inovação	4,4
Comunicação	Comunicação	4,5
Liderança	Liderança	3,5
Energia	Motivação	4,5
Capacidade de aprender e ensinar	Aprendizagem	4,9
Tolerância às diferenças e limitações	Autocontrole	4,9

**Quadro 3:** Comparativo entre as competências utilizadas no instrumento de pesquisa e as competências requeridas pelas organizações.

“O estímulo ao voluntariado empresarial pode ser uma ótima forma de desenvolver nas pessoas não só a cidadania, mas também, pelo contato com as organizações da sociedade civil, o uso de habilidades como a de leitura do ambiente e a de construção de formas coletivas de solução de problemas, bem como ampliar e promover mudanças nas visões de mundo, trabalhar com objetivos comuns e com aprendizagem em grupo, além de favorecer o desenvolvimento de valores e de uma cultura de responsabilidade social nas organizações em que atuam. Os valores de solidariedade e a relação menos hierarquizada, comuns às organizações sem fins lucrativos, têm sido considerados como, inclusive, base importante para o desenvolvimento de equipes (Martinelli, 1996)” (GARAY 2011, P. 11)

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo proposto realizou com eficácia seus objetivos, tanto geral quanto específico. A pesquisa identificou as competências que são desenvolvidas na ONG Sonhar Acordado, na visão de seus coordenadores, verificou se estas estão de acordo com o mercado de trabalho e se o tempo de um coordenador na equipe influencia a sua percepção.

A pesquisa teve como respondentes os coordenadores da ONG Sonhar Acordado de Brasília, e buscou captar sua percepção em relação às competências que são desenvolvidas pelos voluntários da ONG ao participarem de seus projetos. De acordo com as competências selecionadas, as que são desenvolvidas são: orientação para resultados, visão de negócio, orientação para o cliente, compromisso, trabalho em equipe, inovação, comunicação, energia, senso de comunidade, autoconfiança, tolerância às diferenças e limitações, capacidade de aprender e ensinar, orgulho da empresa e atitude participativa. Sendo as únicas competências que não estão entre aquelas desenvolvidas: antecipação às mudanças e liderança. Ressaltando que as competências que não foram consideradas como desenvolvidas pelos voluntários, não significa que nenhum cargo da ONG ela não será desenvolvida.

As competências que são desenvolvidas pelos voluntários da ONG Sonhar Acordado na visão de seus coordenadores, estão totalmente de acordo com as colocadas pela literatura estudada como necessárias ao bom profissional.

Com essa pesquisa identifica-se que o trabalho voluntário, além de proporcionar um crescimento para a comunidade, uma transformação na vida de muitas crianças, pode se tornar um diferencial para a carreira de jovens que estão entrando no mercado de trabalho e para aqueles que já fazem parte deste mercado cada dia mais competitivo e precisam de novas atitudes para continuar aprendendo e crescendo em seus trabalhos.

É importante colocar que o desenvolvimento de competências não é algo que se adquire simplesmente participando dos projetos da ONG. O aprendizado depende muito de cada voluntário em realmente se empenhar na realização das atividades.

“Está ao alcance de todos empreender algo, ser responsável pela gerência de algo (principalmente de si mesmo); depende apenas do grau de interesse do próprio indivíduo” (BENDASSOLL, 2000, p. 218). A ONG Sonhar Acordado apenas proporciona oportunidades para que o voluntário possa fazer a diferença, na sua vida e na vida de várias crianças. Porém, depende do próprio voluntário decidir quando e quais as competências que ele irá desenvolver. “Prosperar é saber cuidar de si mesmo, fazendo-se um valor de troca precioso – o qual independe da empresa ou de qualquer outra instituição.” (BENDASSOLL, 2000, p. 218)

Nesta pesquisa foram abordadas quais competências são desenvolvidas e potencializadas na ONG Sonhar Acordado, sendo assim atingido seus objetivos, tanto gerais, como específicos. É importante que os jovens, além de saberem quais as competências são desenvolvidas em um trabalho voluntário, saibam como desenvolvê-las ao longo do tempo. As formas de serem desenvolvidas, que podem chegar a ser ilimitadas, não foram abordadas neste estudo, apesar de ser reconhecida a importância de serem esclarecidas.

Por fim, após a realização da pesquisa, pode-se concluir que o trabalho voluntário pode ser uma eficaz estratégia de aprendizagem, e pela característica própria das atividades desenvolvidas proporcionam o desenvolvimento de competências. Competências estas que são muito importantes para mercado corporativo.

## REFERÊNCIAS

ALLES, Martha Alicia. **Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias**. 2ª ed. Buenos Aires: Granica, 2009.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 38, n. 4, out./nov./dez. 2003: p.285-297. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S14156555200000100009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14156555200000100009&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 10 jun. 2011.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Público, privado e o indivíduo no novo capitalismo**. Revista Tempo Social, USP, São Paulo, v.12, n.2, nov. de 2000: p. 203-236. Disponível em: <<http://www.fflch.usp.br/sociologia/temposocial/site/index.php/edicoes-anteriores/49-volume-12-numero-2>> acesso em 01 jun. 2011.

BERTRAND, Oliver. **Avaliação e certificação de competências e qualificações profissionais**. Brasília: UNESCO/ IPE, 2005.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, jan./mar. de 2004: p. 58-69. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S180776922009000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180776922009000100002&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 10 jun. 2011.

BOOG, Gustavo G. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BRANDÃO, Hugo Pena & BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, Brasília, v.56, n.2, p. 179-194, abr/jun, 2005. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552011000300004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552011000300004&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 8 jun. 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001. Disponível em <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902001000100002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000100002.pdf)> acesso em 10 abr. 2011.

CARDOSO, Ricardo Lopes; NETO, Octavio Ribeiro Mendonça; OYADOMARI, José Carlos. **Os Estudos internacionais de competências e os conhecimentos, habilidades e atitudes do contador gerencial brasileiro: análises e reflexões**.

Brazilian Business Review, Vitória, v. 7, n. 3, set./dez 2010: p. 91-113. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552006000400003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552006000400003&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 15 mai. 2011.

CARDOSO, Ricardo Lopes; RICCIO, Edson Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Competências do contador: um estudo sobre a existência de uma estrutura de interdependência**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 44, n. 4, out./nov./dez. de 2009: p.365-379. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552005000300008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552005000300008&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 8 jun. 2011.

CARRION, Rosinha Machado. **Organizações privadas sem fins lucrativos – a participação do mercado no terceiro setor**. Revista Tempo Social, USP, São Paulo, v.12, n.2: 237-255, nov. de 2000. Disponível em: <<http://www.fflch.usp.br/sociologia/temposocial/site/index.php/edicoes-anteriores/50-volume-12-numero-2>> acesso em 01 jun. 2011.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. **El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad Española**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 3, n. 3, dez. 1999. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565551999000300003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565551999000300003&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 9 jun. 2011.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Empregabilidade**. Campinas: Editora Alínea, 2006.

CARVALHO, Virgínia Donizete de; SOUZA, Washington José de. **Pobres no ter, ricos no ser: trabalho voluntário e motivação na Pastoral da Criança**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 11, n. 2, jun. 2007. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552007000200007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552007000200007&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 9 jun. 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

DOHME, Vania D'Angelo. **Voluntariado: equipes produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. Revista de Administração Contemporânea. V.4, n.1, jan./abr.

2000: p. 161-171. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552003000300006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552003000300006&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 10 abr. 2011

Espírito Santo (Estado). Ministério Público. Procuradoria-Geral de Justiça. Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional. **Terceiro Setor: Fundações e entidades de interesse social**. Vitória: CEAf, 2004.

FARIA, Maria de Fátima Bruno; BRANDÃO, Hugo Pena. **Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal**. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 3, jul./set. 2003: p. 35-56. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512011000100012&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000100012&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 16 mai. 2011

FERNANDES, Rubem Cesar. **Privado Porém Público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andres Pablo. **Voluntariado empresarial, estratégias de empresas no Brasil**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v.36, n.3, jul./set. 2001: p.15-27. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552003000500007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552003000500007&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 10 abr. 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial 2001: 183-196. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552001000500010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552001000500010&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 10 abr. 2011

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

FONTES, Breno Augusto Souto-Maior. **Sobre A sustentabilidade das associações voluntárias em uma comunidade de baixa renda**. Revista Tempo Social, USP, São Paulo, v. 15, n.1, mai. 2003. Disponível em: <<http://www.fflch.usp.br/sociologia/temposocial/site/index.php/edicoes-anteriores/49-volume-15-numero-1>> acesso em 01 jun. 2011.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACOOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração da USP – RAUSP, São Paulo, v.35, n. 3, jul./set., 2000. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167869712010000400002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167869712010000400002&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 8 jun. 2011.

GAIKER, Luiz Inácio Germany. **A associação econômica dos poderes como via de combate às desigualdades**. Caderno CRH, Salvador, v. 22, n. 57, set./dez. 2009: p. 563-580. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010349792009000300010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010349792009000300010&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 8 jun. 2011.

GARAY, Angela Beatriz Busato Scheffer. **Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações?** Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v.36, n.3, p.6-14, julho/setembro 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551999000300003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551999000300003&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 8 jun. 2011.

GODOY, Arilda Schmidt; ANTONELLO, Claudia Simone; BIDO, Diógenes Souza; SILVA, Dirceu da. **O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 44, n. 3, jul./ago/set. 2009: p.256-278. Disponível em: <<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552006000400003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552006000400003&lng=pt&nrm=iso)>> acesso em 20 mai. 2011.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2ª Ed. São Paulo: Pearsn Prentice Hall, 2007.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Tradução: Ana Paula Andrade, Bazán Tecnologia Lingüística. Rio de Janeiro: Qualimark, 1999.

GROSSI, Francisco Vio (Editor). **Primer La Gente: ONG, Estado y Cooperación Internacional en el Tercer Mundo**. Consejo de Educación de Adultos de América Latina. Chile, 1989.

HADDAD, Sérgio (organizador). **ONGs e Universidades: desafios para a cooperação na América Latina**. São Paulo: Abong; Peirópolis, 2002.

IBGE. **As Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2005**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

JUNIOR, Roque Rabechini; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Perfil de competências em equipes de projetos**. Revista de Administração de Empresas Eletrônica, v. 2, n. 1, jan/jun, 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1333&Secao=OPERA/LOGI&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>> acesso em 12 jun. 2011.

LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, edição especial, 2003: p. 121-141. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552003000500007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552003000500007&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 20 mai. 2011.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; JÚNIOR, Fernando Gomes de Paiva. **Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.10, n.4, out./dez. 2006: 47-96. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552006000400003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000400003&lng=pt&nrm=iso)> acessos em 8 jun. 2011.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerencias.** Revista de Administração de Empresas Eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3647&Secao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>> acesso em 13 jun. 2011.

MUNICK, Luciano; MUNICK, Mariana Gomes Musetti; SOUZA, Rafael Borim de. **Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação.** Revista de Administração MACKENZIE, São Paulo, v. 12, n. 1, jan./fev. 2011: p. 4-52. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712011000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000100002&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 8 jun. 2011.

NOGUEIRA, Nilbo Ribeiro. **Desenvolvendo as Competências Profissionais: um novo enfoque por meio das Inteligências Múltiplas.** São Paulo: Ética, 2001.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e Entidades de Interesse Social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários.** 2ª Ed. rev., atual., e ampl. Brasília: Brasília Jurídica, 2000.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Competências, gestão de competências e profissões: Perspectivas de Pesquisas.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552008000200004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552008000200004&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 20 mai. 2011.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; BECKER, Grace Vieira; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências.** Brazilian



Business Review, v. 6, n. 1, Vitória – ES, jan./abr. 2009: p. 104-120. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552010000400002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552010000400002&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 20 mai. 2011.

PIMENTA, Maria Solange; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORRÊA, Maria Laetitia (organizadores). **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

REIS, Valéria dos. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro, Qualimark; São Paulo, ABRH-Nacional, 2003.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

RESENDE, Enio. **A Força e o Poder das Competências: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004.

RUAS, Roberto L. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANT'ANNA, Anderson Souza. **Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?** Revista de Administração de Empresas Eletrônica, v.7, n.1, Art. 1, jan./jun./2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552007000200007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552007000200007&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 8 jun. 2011.

SANT'ANNA, Anderson Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. **Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo**. Revista de Administração de Empresas Eletrônica, v.4, n.1, Art. 1, jan./jul. 2005. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565551999000300003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565551999000300003&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 8 jun. 2011.

SANT'ANNA, Anderson Souza; LUZ, Talita Ribeiro da; KILIMNIK, Zélia Miranda. **Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?** Revista de Administração de Empresas, v. 44, Edição Especial Minas Gerais, 2004: p. 10-12. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552000000100009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000100009&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 20 mai. 2011.

SANTOS, Armando Cuesta. **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo v. 36, n. 2, abril/junho 2001: p.25-32. <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=>

sci\_arttext&pid=S141565551997000300002&lng=pt&nrm=iso> acesso em 14 mai. 2011.

SANTOS, Carolina Rosado; CARRION, Rosinha Machado; COSTA, Daniel Rodrigues. **Terceiro setor e o desenvolvimento de competências: o caso da telefônica**. Revista Eletrônica de Administração, v. 10, n. 2, mar./abr. 2004.

SILVA, Ermes Medeiros; GONÇALVES, Walter; SILVA, Elio Medeiros da; MUROLO, Afrânio Carlos. **Estatística**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SORDI, José Osvaldo; AZEVEDO, Marcia Carvalho. **Análise de Competências Individuais e Organizacionais Associadas à prática de Gestão do Conhecimento**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 10, n. 29, out./dez. 2008: 391-407. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565551997000300002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565551997000300002&lng=pt&nrm=iso)> acesso em 20 mai. 2011.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; FISCHER, André Luiz. **Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 44, n. 4, out./nov./dez. de 2009: p.327-341. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S180776922009000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180776922009000100002&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em 10 jun. 2011

## ANEXOS

### Anexo A – Questionário

#### Questionário

Sou Fernanda Carvalho, estudante de Administração da Universidade de Brasília, e integrante da equipe Formação e Integração do sonho Acordado de Brasília. Realizo esta pesquisa como parte do meu trabalho de conclusão de curso que pretende identificar as competências que um voluntário da ONG Sonhar Acordado possui e pode desenvolver.

É de extrema importância as respostas sejam sinceras, de acordo com a realidade vivida e não com o desejável.

Desde já agradeço a participação e paciência.

Fernanda Carvalho

[fernandacarvalhoadm@gmail.com](mailto:fernandacarvalhoadm@gmail.com)

7818.1049

\* Required

**Equipe \***

**Tempo de Coordenação \***

- Menos de 6 meses
- De 7 meses a 12 meses
- De 13 meses a 24 meses
- Mais de 25 meses

**Sexo \***

- Masculino
- Feminino

**Responda, de acordo com a sua percepção, sobre a possibilidade de desenvolvimento das seguintes competências nos voluntários do Sonhar Acordado.\***

Os números se traduzem na seguinte escala: 1. Discordo plenamente 2. Discordo 3. Indiferente 4. Concordo 5. Concordo plenamente

	1	2	3	4	5
Orientação para resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão do negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação para o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromisso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antecipação às mudanças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho em equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senso de comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoconfiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tolerância às diferenças e limitações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de aprender e ensinar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orgulho da empresa (ONG)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude participativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)