

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Cláudia Sofia Monteiro de Barros

**Gestão Social:** Mapeamento de Competências Requeridas aos Colaboradores de  
uma Organização Social

Porto Alegre

2013

Cláudia Sofia Monteiro de Barros

**Gestão Social:** Mapeamento de Competências Requeridas aos Colaboradores de  
uma Organização Social

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharelado em Administração.

**Orientadora:** Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello.

Porto Alegre

2013

Cláudia Sofia Monteiro de Barros

Gestão Social: Mapeamento de Competências Requeridas aos Colaboradores de  
uma Organização Social

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharelato em Administração.

**Conceito Final:**

**Aprovado em .....de .....de.....**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Dra. Ângela Beatriz Busato Scheffer - UFRGS**

---

**Profa. Dra Claudia Simone Antonello –UFRGS Orientadora**

## AGRADECIMENTO

Gostaria de agradecer às pessoas que contribuíram de forma direta e indireta para a realização deste trabalho.

Primeiramente gostaria de agradecer aos meus pais, Rosa Monteiro e Joaquim de Barros, que contribuíram significativamente para que eu desse o primeiro passo para realizar o curso de Administração. Aos meus irmãos, Claudio Barros e Carlos Barros, que sempre me apoiaram e me incentivaram durante a minha estadia no Brasil. E principalmente ao meu companheiro e pai da minha filha, Horácio de Moraes, pela cumplicidade, amor e paciência durante a elaboração deste trabalho. E a minha filha Tainá que foi a minha principal motivação para conclusão de mais essa etapa na minha vida.

Gostaria de agradecer a todos os meus amigos, Vera, Edineia, Bela, Alessandra e Neusa, estes certamente foram às pessoas que eu não poderia deixar de agradecer pelos momentos que me propiciaram em Porto Alegre, pelo companheirismo e os constantes incentivos prestados nos bons e maus momentos.

Gostaria também de agradecer à Vera Lopes, por todo incentivo e principalmente por ter aberto a porta da sua casa e transformá-la em meu segundo lar.

Agradeço à minha orientadora e professora Cláudia Antonello, que despertou o meu interesse para trabalhar na área de Recursos Humanos e sempre esteve disponível para a realização deste trabalho.

Agradeço também a todos os colaboradores do Africanamente, principalmente à Nina Fola, que sempre se mostrou disponível a me receber sempre muito bem na organização.

E, por fim, mas não menos importante, agradeço a Deus por ter me dado força, coragem e perseverança para aguentar tantos obstáculos atravessados nesta cidade.

## A PALAVRA NEGRO

A palavra negro  
tem sua historia e segredo  
veias do **são francisco**  
prantos do **amazonas**  
e um mistério **atlântico**

a palavra negro  
tem grito de estrelas ao longe  
sons sob as retinas  
de tambores que embalam as meninas  
dos olhos

a palavra negro  
tem chaga tem chega!  
tem ondas *fortessuaves* nas praias do apego  
nas praias do aconchego

a palavra negro  
que muitos não gostam  
tem gosto de sol que nasce

a palavra negro  
tem sua história e segredo  
sagrado desejo dos doce vãos da vida  
o trágico entrelaçado  
e a mágica d'alegria

a palavra negro  
tem sua história e segredo  
e a cura do medo  
do nosso país

a palavra negro  
tem o sumo  
tem o solo  
a raiz.

(Cutí. **Negroesia**. Belo Horizonte: Mazza, 2007.)

## Resumo

Os profissionais que atuam em organizações sociais desempenham um importante papel na sociedade. Várias dessas organizações atuam em lacunas onde o Estado não se faz plenamente presente. Dentre as áreas de atuação no Terceiro Setor, estão as que se debruçam sobre as questões raciais. Os movimentos sociais negros atingiram conquistas que ajudaram a reduzir as disparidades sociais existentes. Entre esses movimentos estão as organizações da sociedade civil que denunciam as mazelas que assolam essa população. Neste sentido, é importante que essas organizações possuam competências necessárias para realizar esse trabalho, com vistas a alcançar seus resultados. O objetivo deste estudo, portanto, foi identificar e descrever as competências necessárias aos colaboradores que atuam numa instituição de Terceiro Setor que busca preservar as Tradições Afro-Brasileiras. Metodologicamente, optou-se pelo estudo de caso com abordagem qualitativa. Para coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada e observação. Para entrevista optou-se em coletar os dados com os atuais colaboradores e os que atualmente, não se encontram na organização. A partir dos relatos dos pesquisados, foi possível identificar e descrever as competências consideradas necessárias para o desempenho das atividades e as competências coletivas descritas a partir desses relatos. Os resultados podem ser utilizados pela organização como subsídio para capacitar e admitir novos colaboradores, além de contribuir para futuros trabalhos realizados tanto em organizações sociais como em estudos relacionados à questão racial.

Palavras-chave: Cultura e Identidade Negra. Terceiro Setor. Competência. Mapeamento de Competência.

## **ABSTRACT**

Professionals who work in social organizations play an important role in society. Several of these organizations operate in gaps where the state does not fully present. Among the areas in which the Third Sector , are those that focus on racial issues . The black social movements achieved victories that helped reduce social disparities exist. Among these movements are the civil society organizations that denounce the ills plaguing this population. In this sense , it is important that these organizations possess necessary skills to perform this work, in order to achieve their results . The aim of this study therefore was to identify and describe the skills needed for employees who work at an institution of Third Sector that seeks to preserve the Afro-Brazilian traditions. Methodologically, we chose the case study with a qualitative approach . For data collection, we opted for semi-structured interviews and observation. To interview it was decided to collect data with current employees and those who currently are not in the organization. From the reports of respondents, it was possible to identify and describe the skills deemed necessary for the performance of activities and collective competencies described from these reports. The results can be used by the organization as a subsidy to train new employees and to admit and contribute to future work performed both in social organizations as in studies related to race.

**Keywords :** Black Culture and Identity . Third Sector . Competence. Competency mapping .

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1- As noções de competências X Qualificação-----</b>	<b>41</b>
<b>Figura 2- Exemplo de Competências em ação: Exemplo expressar-se por escrito-----</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 1- Exemplo de descrição de competências individuais sob forma de referenciais de desempenho-----</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 2- Exemplo de condições e critérios associados a Competências-----</b>	<b>51</b>
<b>Quadro 3- Perfil dos entrevistados-----</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 4- Questões Elaboradas para o roteiro da entrevista-----</b>	<b>58</b>
<b>Quadro 5- Competências Individuais necessárias para o desempenho das atividades -----</b>	<b>95</b>
<b>Quadro 6- Competências Organizacionais Identificadas no Africanamente-----</b>	<b>96</b>



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	9
1.1	Objetivos	12
1.2	Justificativa	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	15
2.1	Abordagens sobre Cultura e Identidade Negra no Brasil	26
2.2	Contextualização do Terceiro Setor	29
2.2.1	<i>Conceito do Terceiro Setor</i>	32
2.2.2	<i>Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público</i>	35
2.2.3	<i>Terceiro Setor e os seus Profissionais</i>	38
	2.2 Competência	48
2.2.1	<i>Mapeamento de Competência</i>	53
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTO METODOLOGICO</b>	53
3.1	Métodos	54
3.1.1	<i>Técnicas para coleta de dados</i>	54
3.1.2	<i>Pesquisa Documental</i>	55
3.1.3	<i>Observação Não Participativa</i>	55
3.1.4	<i>Entrevista Semi-Estruturada</i>	55
3.2	Técnicas para Análise de Dados	59
3.3	Caracterização do Africanamento	59
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b>	65
4.1	Principais Atividades	65
4.2	Aspectos que Facilitam o Desempenho	72
4.2.2	<i>Aspectos que Dificultam o Desempenho</i>	72
4.3	Competências	76
4.3.1	<i>Competência para Afroética</i>	78
4.3.2	<i>Competência para Territorialidade e Religiosidade e Cultura em Movimento</i>	79
4.4	Descrição das Competências Identificadas	84
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	90
	<b>REFERÊNCIAS</b>	94
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas para os Atuais Colaboradores</b>	98
	<b>APÊNDICE B - Roteiro de Entrevistas para os Colaboradores que não atuam atualmente na Organização</b>	102
		104

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país multicultural e pluriétnico, tendo sido originalmente constituído por índios, brancos e negros. A presença negra, derivada de africanos trazidos para cá, inicialmente, como simples ferramenta de mão-de-obra, foi muito importante para o desenvolvimento social, cultural e econômico do país. Hoje, o Brasil é considerado o segundo, no mundo, em termos de população negra, atrás apenas da Nigéria, o país com o maior número de população negra no planeta. Porém, a realidade social brasileira demonstra que há uma grande desigualdade entre as etnias que compõem o país. Para entender as desigualdades étnicas existentes é necessário lembrar parte do processo histórico, tendo em mente que o sistema de escravidão imposto aos africanos e seus descendentes e também a indígenas, foi o início de uma ruptura de identidade étnica e social dessas populações, iniciando-se um longo processo de subjugação cultural.

A primeira forma de desconstrução da identidade negra se inicia com essa ruptura. O tráfico de pessoas africanas, trazidas como escravas para o trabalho forçado nas américas, retirou a sua qualidade de pessoa, tornando-a objeto e pertencente a um colonizador, além de ser considerada sem alma. Com isso, a sua identidade e tradições se perdem, tendo cerceada sua própria condição de dignidade humana. Esta é, para Santos (2011), uma técnica de desidentificação étnica realizada pelos colonizadores desde o momento do transporte, nos navios tumbeiros. Nesses navios, os negros eram colocados em espaços minúsculos, tendo de conviver com outros sem qualquer tipo de laço, ou seja, não compartilhavam a mesma língua, nem mesma história e tão pouco compartilhavam a mesma cultura, valores e costumes. Posteriormente, ainda eram forçados a se converter ao catolicismo e adotar nomes católicos. Os colonizadores sabiam que quanto menos identificação os africanos tivessem, mais fácil seria submetê-los ao servilismo e sufocar, assim, os protestos que poderiam surgir. No entanto, isso não se sucedeu, a rebelião e a revolta eram constantes mesmo na travessia do Atlântico até o último instante do processo de escravidão no Brasil.

A abolição da escravatura, que ocorreu legalmente, com a assinatura da Lei Áurea, em 13 de maio de 1888, inicia-se um outro processo de exclusão dos negros na sociedade brasileira. Nesse momento, estão sendo discutidos ideais para a formação de uma Nação brasileira, sustentados principalmente numa visão de mundo europeia, em que a população negra, com o fardo da escravidão, passa a ser um problema. Com isso, se dá início ao processo de embranquecimento do Brasil. No entendimento de que o país não poderia se

desenvolver e tão pouco ser competitivo, tendo grande parte da sua população formada por negros, que eram considerados inferiores aos brancos, a elite intelectual e política brasileira apostou na emigração de povos europeus como solução para a eliminação esporádica da população negra. Partiu-se da premissa de que, com a miscigenação, em 100 anos seria possível ter um país completamente branco (CUNHAS JR & ROCHA 2008). A realidade brasileira, contudo, mostrou que essa tentativa não foi bem sucedida, sendo que, hoje, após mais de 100 anos da abolição, a maioria da população brasileira é constituída pela população negra (pretos e mestiços). De acordo com censo demográfico realizado pela IBGE (2010) a população brasileira em 2010 era constituída por 47,7% pela população branca, 50,7% população negra 1,1% pela população amarela e 0.4% pela população indígena sendo os outros 0,1% não declarados.

Após todos esses anos de abolição da escravatura, os negros no Brasil ainda lutam contra a desigualdade racial. Com o fracasso do embranquecimento da população brasileira, intelectuais da elite do país, ainda na tentativa de resolver o “problema negro”, se apoiaram nos ideais do que viria ser chamado de o “mito da democracia racial” (REIS 2009). O célebre livro do sociólogo Gilberto Freire, *Casa Grande e Senzala*, estabeleceu a lógica de que o Brasil era constituído por mestiços, sendo um país único e singular, sem guerras e disputas entre etnias, onde todas viviam harmoniosamente, não havendo assim negros, brancos ou índios. Através da valorização do brasileiro mestiço, não seria mais possível identificar o problemas racial; pois, se o país era singular, por causa da mestiçagem, como identificar problemas de racismo? Ainda, “o apelo em direção ao branqueamento, vindo das instituições sociais e artefatos culturais, militava contra a construção de uma identidade racial positiva por parte dos negros” (REIS 2009 p. 6).

Essa construção do negro como um ser inferior, se prolongou por décadas, e ainda nos dias de hoje pode ser verificada. Não se pode desconsiderar os avanços da sociedade brasileira na tentativa de corrigir as diferenças sociais entre as diversas etnias que compõem o país, a saber, a criação do Estatuto de Igualdade Racial; a promulgação da lei 10.639 de 2003, que obriga os estabelecimentos públicos e particulares do ensino fundamental e médio a inserir no seu currículo, os conteúdos referentes à história e cultura afro brasileira; o estabelecimento de cotas para negros nas universidades públicas, entre outras conquistas do povo negro brasileiro. Esses avanços só foram possíveis através da luta pela transformação da condição de escravizados em seres livres e dignos de cidadania. A existência dos quilombos, que datam do século XVI, já demonstra essa explícita intenção de viver em liberdade, e a

dignidade no exercício dessa liberdade ainda pauta as lutas atuais dos movimentos sociais negros, os quais buscam, por meio de inclusão real, o pleno exercício da liberdade, formalmente posta a pouco mais de um século. Os movimentos sociais negros através do teatro, da música, da religião, da capoeira entre outros, vem reproduzindo os valores, a cultura e a identidade deixada por seus ascendentes africanos, no intuito de resgatar e preservar o que muitos tentaram reprimir e eliminar.

Em meados da década de 70 a 90 do século passado, diversos movimentos sociais ganharam força no país. Nos últimos anos, houve uma transformação do papel do Estado na economia, que deixou de ter um papel central na promoção do desenvolvimento econômico e social. Diante de tal panorama, surge e se consolida o que chamamos de Terceiro Setor, composto por organizações de natureza privada, sem fins lucrativos, que visam ao benefício coletivo e buscam valores e práticas mais justas e humanitárias, embora não sejam integrantes do governo. Esses atores sociais que lutam na promoção social, se consolidam, se multiplicam e ganham destaque na sociedade brasileira face ao seu trabalho peculiar de atuar nas distorções sociais. Dentre essas organizações, se destacam as organizações que pautam as questões raciais.

Se, por um lado, corrigir distorções sociais, baseado no desenvolvimento de atividades de interesse público, sem objetivar o lucro, é o que diferencia o Terceiro Setor tanto do primeiro (Estado), quanto do segundo (Empresas) ; por outro, a realidade em que elas estão inseridas mostra que cada vez mais é necessário que os profissionais sejam competentes para realizarem o seu trabalho. Não há dúvida de que nos últimos anos a sociedade mundial está cada vez mais dinâmica, principalmente, com a globalização, que abriu espaço para uma diminuição das barreiras territoriais e a quase extinção das barreiras comerciais. Esses fatores tornam as empresas privadas bem mais competitivas e coloca o Estado a redefinir seu papel na sociedade. Essa dinâmica social tem um impacto também nas organizações sociais. Com a diminuição dos recursos vindos das organizações internacionais e do Estado, com o crescimento das organizações sociais e o papel cada vez mais importante dessas organizações na sociedade brasileira, a gestão dos recursos e a profissionalização dos indivíduos é essencial para eficiência do Terceiro Setor. As produções acadêmicas vêm suscitando a importância da profissionalização do Terceiro Setor o que implica profissionais mais competentes atuando nas organizações. Entretanto, esse meio carece de pesquisas que abordem a importância das habilidades humanas desse profissional que devem ser vistas como essenciais para desenvolver seu trabalho com competência.

Existem diversas definições sobre competências; entretanto, devemos destacar as que consideramos mais relevantes para esse estudo. O conceito de competência abordado pelo Zarifian (2001) refere-se ao profissional como um ser humano, uma vez que o considera como pessoa dotada de características objetivas e subjetivas, ou seja, são pessoas com capacidades técnicas e qualidades humanas consideradas fundamentais na realização do trabalho. Para o autor, competência é um desempenho expressado pelo indivíduo em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes. Para Le Boterf (2003), a competência deve ser compreendida como uma noção multidimensional que vai do individual ao social, envolvendo capacidades técnicas e também humanas relacionais e comportamentais. Segundo o autor, ser competente é além de saber e saber fazer é saber agir. Já Fleury e Fleury (2001 p. 188) definem competência como “é um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem um valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”. Assim as competências podem ser entendidas como a mobilização dos conhecimentos, habilidades e principalmente atitudes de modo a atingir determinado resultado.

Tendo em vista que o presente estudo visa analisar as competências necessárias aos colaboradores de uma organização social, cuja sua missão é pesquisar, resgatar e preservar as tradições afrodescendentes como instrumentos legítimos e construtores de um mundo melhor, a questão que norteou o este estudo foi: Quais as competências necessárias aos colaboradores que atuam numa Organização Social que visa o resgate e preservação das tradições afro-brasileiras?

Tendo em vista a questão de pesquisa e as considerações expostas anteriormente, o objetivo geral deste estudo é: identificar e analisar as competências necessárias aos colaboradores que atuam numa instituição do Terceiro Setor que busca preservar as Tradições Afro-Brasileiras.

Para alcançar esse objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e descrever as atividades dos colaboradores que atuam na organização pesquisada, a Africanamente;
- Identificar e descrever os conhecimentos, habilidade e atitudes necessários aos colaboradores do Africanamente;
- Identificar e analisar os aspectos que facilitam e dificultam o desempenho de seu papel enquanto colaborador na organização pesquisada;

- Identificar e descrever as competências organizacionais a partir das capacidades descritas como necessárias aos colaboradores.

## 1.1 Justificativa

Considerando a afirmação de Silva (2010), de que é nos territórios de maioria afrodescendente que os negros e negras vão construir suas identidades e preservar as suas tradições, pode-se dizer que a competência dos indivíduos que atuam em organizações sociais nestas comunidades torna-se fator chave para criação de vínculo com as comunidades de maioria afrodescendente.

Ao escolher uma organização social como campo de pesquisa, não se deve esquecer que a qualidade está nas pessoas. São elas que, nos serviços sociais, fazem a diferença e ocupam lugar de destaque (GARAY 2011), já que o trabalho social envolve a prestação de serviço e um alto grau de envolvimento dos colaboradores com a causa da instituição.

Muito embora a vontade de trabalhar com essa temática, há uma grande dificuldade em torno da estruturação dessas entidades, uma vez que, é comum essas organizações trabalharem com escassez de recursos financeiros (GUERRA SILVA 2010), dificultando a remuneração dos colaboradores e, por consequência, gerando um alto grau de desempenho por parte daqueles que fundaram a organização, já que se desdobram para realizar diversos serviços haja vista a falta de pessoal.

Saber identificar quais as competências necessárias aos profissionais que atuam ou atuaram no processo de capacitação para população negra de uma comunidade, é de imensa relevância tanto para as organizações sociais que trabalham com esta temática como para os profissionais dessas organizações.

Acredito que o aumento do conhecimento sobre este tema, poderá fornecer informações para a organização, tanto no sentido de contribuir para melhor o entendimento sobre questões relativas a tomada de decisões, como para o aumento da eficácia e da competência dos profissionais que nela atuam.

Através dos resultados encontrados neste estudo, o gestor social juntamente com os colaboradores da organização poderão discutir as estratégias utilizadas e planejar a melhor forma de obter os resultados desejados.

Deste modo, desenvolveu-se um estudo de caso de natureza qualitativa com os profissionais que atuam num programa de estudos relacionado à temática racial, numa

Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que se trabalha o resgate e a preservação das tradições afrobrasileiras.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: no segundo capítulo são abordados os aspectos teóricos, onde se apresenta de maneira pormenorizada o tema da pesquisa; o terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada e a descrição da organização; no quarto capítulo são analisados os dados e os resultados colhidos; e finalmente no quinto capítulo encontram-se as considerações finais, bem como as sugestões para estudos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEORICA**

Esta seção tem como finalidade apresentar a fundamentação teórica utilizada para fins desse trabalho. Deste modo serão apresentadas abordagens sobre a Cultura e Identidade negra no Brasil, abordagens sobre a contextualização do Terceiro Setor, assim como o conceito do Terceiro Setor e considerações sobre as OSCIP bem como abordagens acerca dos profissionais que atuam nele e por fim será apresentada o conceito de Competências e será apresentada abordagens sobre Mapeamento de Competências. Esses conceitos foram utilizados para análise dos dados coletados.

### **2.1 Abordagens sobre Cultura e Identidade Negra no Brasil**

O Brasil possui a maior população de origem africana fora da África, sendo superado apenas pela Nigéria. Devido a isso a cultura do continente africana exerce grande influencia no país. Hoje a cultura negra é resultante também das influencias dos portugueses e indígenas, se manifestando na musica, religião e culinária. Esse patrimônio cultural negro foi fundamental para construir, manter, resignificar a identidade étnica da população negra no Brasil.

CUNHA JR e RAMOS (2008), entendem as diversas forças de identidade, que se manifestam na valorização da coletividade, na vinculação com o território e no respeito pela experiência dos mais velhos, como produção da cultura negra, que é evidenciada pelas formas de sociabilidade, compartilhamento e apropriação de artifícios e espaços partilhado por um grupo étnico. Neste mesmo sentido SILVA (2010 p. 6) define a identidade como “o modo de ser do mundo e com outros, consistindo na criação de redes de referencias culturais dos grupos sociais” e continua destacando que a identidade são traços culturais que se expressam através de praticas linguísticas, festivais, rituais e referencias civilizatório que marcam a condição humana. Desta forma a identidade é vista como algo que vai ser construído sobre referenciais simbólicos e cultural em que os indivíduos partilham, assumem e reconhecem o seu pertencimento a um determinado grupo.

JOAQUIM (2001 APUT REIS 2009) explica a noção de identidade afirmando que esta consiste num fenômeno derivado da dialética entre um individuo e a sociedade, em que os tipos de identidade são produtos socialmente determinados. Segundo Reis (2009), essa identidade é percebido como algo que o individuo atribui, de forma positiva, a um grupo de referencia com o qual partilha satisfatoriamente os valores e tradições. SILVA (2010) afirma,



que enquanto sujeitos sociais, é no âmbito da cultura e da história que definimos a nossas identidades. A autora entende que a identidade negra é uma construção social e cultural de um grupo étnico/racial ou de sujeitos que pertencem a mesmo grupo étnico, sobre si mesmo, a partir da relação com o outro. Para REIS (2009), a identidade negra no Brasil foi perdida desde o momento do tráfico interno, onde tanto o seu nome, quanto a sua condição de ser humano foi cerceada para se tornar um objeto pertencente ao colonizador.

O negro vem ao poucos afirmando a sua identidade ao mesmo tempo em que questionam a posição privilegiada das identidade até então dominantes. KABEGELE MUNANGA (1994 APUD SILVA 2010) afirma que no Brasil a construção da identidade negra implica a construção do olhar dos sujeitos que pertencem ao mesmo grupo étnico/racial sobre si mesmo a partir da relação com outro, pois, ser negro não é uma condição dada a priori, ou seja, ser negro é tornar-se negro. Para entender esse processo de (re) construção identidade negra no Brasil é necessário entender a história dessa população no país.

A história dos negros no Brasil inicia no século XVI com a escravidão imposta aos africanos. O sistema socioeconômico predominante na Europa nessa época – capitalismo – tendia a organizar toda a produção da sociedade em função do lucro a serem acumulados pela classe burguesia que apoiava o Estado absolutista. E assim iniciam-se as grandes navegações pelo oceano Atlântico, de modo a expandir o sistema capitalista de comércio (SILVEIRA & MELLO 2001). Destas navegações que os portugueses chegam ao Brasil, e com o objetivo de gerar lucros para os burgueses e o Estado é introduzido à produção de açúcar no país, como base econômica da colonização. Para que a produção de açúcar fosse rentável, fazia-se necessário um grande número de trabalhadores, que, por conseguinte não poderiam ser assalariados, pois assim não seria possível a geração de lucro desejado. É desse processo que os índios, a população nativa encontrada pelos portugueses quando desembarcaram no Brasil, foram os primeiros a serem submetidos a escravidão. Porém, essa tentativa fracassou, pois os índios estavam em seu territórios e fugiam com relativa facilidade e posteriormente se organizavam para destruir as plantações e construções, o que constituía em gastos e perdas aos comerciantes e latifundiários. É a partir disso que a negros africanos se vêm diante de uma realidade devastadora, onde lhe é retirado o direito de ser humano digno de todo e qualquer privilégio e passa a ser um escravo considerado uma mercadoria, um ser inferior aos brancos cuja sua única valia era a força física.

Sendo trabalhadores que viriam para um território desconhecido, provavelmente seria mais fácil dominar e controlar o trabalho escravo. Dado que os portugueses já possuíam

ligações com países africanos e com a existência de conflitos internos entre algumas etnias africanas que tendiam a produzir prisioneiros passíveis de escravidão os portugueses realizavam trocas com chefes locais e capturavam inúmeros negros africanos e exportava - os para o Brasil.

Segundo Santos (2011) a escolha das pessoas a serem submetidos á escravidão não foram realizadas de forma aleatórias, para o autor, os colonizadores escolhiam negros de diferentes etnias, pois quanto menos identificação os negros tivessem mais fácil seria submetê-los ao servilismo. Porém, os negros africanos sempre resistiram a tal condição, vários homens e mulheres africanos, durante o transporte se precipitavam no mar, outros se negavam a comer como forma de resistência a escravidão.

Corroborando com tal afirmativa, Silveira e Mello (2001), consideram que os traficantes procuravam selecionar indivíduos de diferentes etnias e culturas de modo a dificultar a comunicação entre eles e isolavam os indivíduos do mesmo grupo étnico-cultural, fazendo que houvesse a perda de referencias culturais, pois é através desses referencias que seria possível a preservação da identidade coletiva. Sem essa identidade possivelmente os africanos seriam dominados e obrigados a realizarem trabalhos em condições precárias e subumana sem haver revoltas e resistência. Porém a história mostra que apesar dos negros terem sido submetidos a condições subumanas, eles nunca pararam de lutar e resistir a essa realidade.

Se por um lado os colonizadores tiram do negro até o próprio nome, obrigando-os a se converterem ao catolicismo e adotarem nomes católicos, retirou deles – negros – o direito a uma vida digna ao submete – los a escravidão tendo que trabalhar em condições precárias ou mesmo ao serem retirados dos seus lares, da sua história e da sua cultura perdendo qualquer vinculo com as suas raízes (SANTOS 2011), por outro, os negros das mais diversas etnias se mostraram resistentes a tais condições. Ao contrario do que por anos as elites brancas quiseram fazer crer, os negros sempre resistiram á escravidão. As inúmeras fugas que levaram ao surgimento dos quilombos, que datam os dias de hoje é prova da resistência dos negros, as sabotagens permanentes do trabalho e mesmo os suicídios e abortos podem ser percebidos como praticas individuais de resistência que a penosa vida de escravo impunha, ou mesmo as fugas temporárias para dentro do sistema escravista, visando vivencias lúdica e prazerosa através das praticas religiosa nos terreiros de batuque (SILVEIRA & MELLO 2001). Esses modos diretos e indiretos de resistências, aliados a uma lenta e constante reconstrução de uma identidade cultural e étnica, pelos ritmos musicais, pela religiosidade de

matriz africana, pela capoeira, constituíram como importantes táticas de (re) territorialização africana no Brasil.

A exploração escravista teve seu impacto muito mais além do que os abusos físicos que os negros foram submetidos, por meio da força e da persuasão o negro era levado a interiorizar os valores dominantes da sociedade branca e ver-se, assim, na condição de inferior por natureza (REIS 2009). Por meio de ameaça permanentes de repressão, a imposição da religião católica, da língua de uma cosmovisão de mundo ocidental, por outro lado, as migalhas dadas a título de bom comportamento compunham os mecanismos dessa violência não física permanente a qual visava a destroçar a identidade, a autoestima a personalidade a vontade individual e coletiva do negro escravizado (SANTOS 2011; SILVEIRA & MELLO 2001).

Em Maio de 1888 é aprovada lei, que ficou conhecida como a Lei Áurea, em que os escravizados foram libertos. Uma vez aprovada a lei que libertava os negros da escravidão, acreditou-se num novo período para os descendentes de africanos, porém, não foi necessário muito tempo para que os negros percebessem que a abolição da escravatura não proporcionou melhores condições de vida a população negra. Para Reis (2009) a abolição da escravatura veio inaugurar uma nova situação de exclusão e subordinação para a comunidade negra brasileira. Perante a lei os negros se encontravam libertos e deveriam adquirir a condição de cidadão da república, porém na prática os direitos inerentes a cidadania eram negados á grande maioria da população brasileira, particularmente para a comunidade negra liberta, uma vez que, não se promoveu nenhuma política de adaptação da população negra á nova e complexa situação de trabalhador livre e tão pouco lhes foi proporcionado o direito á saúde e educação. Cabe ressaltar que após a abolição o negro, ainda, continuava a ser considerado um ser inferior e sem alma sendo natural se desfazer de tal “ser”.

De modo a resolver o “problema da escravidão” a elite e os intelectuais brasileiros, formulam teses racistas, onde seria possível a diminuição ou se possível extinguir a população negra no Brasil. Baseando-se na ideia de que através da miscigenação, entre os brancos e os pretos, seria possível ter um país totalmente branca em 100 anos a República Brasileira nos final do século XIX e inicio do século XX apostava na imigração dos brancos europeus como a melhor solução para eliminar a população dita inferior aos demais (SILVA 2010). A realidade brasileira, contudo, mostrou que essa tentativa não foi bem sucedida, sendo que atualmente, após mais de 100 anos de abolição, a maioria da população brasileira é constituída pela população negra (pretos e mestiços). De acordo com censo demográfico

realizado pela IBGE (2010) a população brasileira em 2010 era constituída por 50,7% pela população negra, 47,7% pela população branca, 0,4% pelos indígenas, 1,1% pela população amarela sendo 0,1% não declarados.

Após todos esses anos, de abolição da escravatura, os negros e negras ainda lutam contra desigualdade racial no Brasil. Com o fracasso do embranquecimento da população brasileira, intelectuais da elite do país, ainda na tentativa de resolver o problema negro, se apoiaram nos ideais do que viria a ser chamado de o “mito da democracia racial” ( SANTOS 2011). O celebre livro do sociólogo Gilberto Freire, *Casa Grande e Senzala*, estabeleceu a lógica de que o Brasil era constituído por mestiços, sendo um país único e singular sem guerras e disputas entre etnias, onde todos viviam harmoniosamente, não havendo assim negros, brancos ou índios. Através da valorização do brasileiro mestiço, não seria mais possível identificar o problema racial ( SILVA 2010).

Para Reis (2009), Mello & Silveira (2001) e Santos (2011), a democracia racial, viria a encobrir a realidade excludente e discriminatória das relações inter-raciais na sociedade brasileira. Ao encobrir a situação de não cidadania a que esta ordem submetia a população negra, o problema da discriminação racial estaria resolvido, uma vez que, a lógica da democracia racial se fundamentava na inexistência do racismo no Brasil, cujo todos os costumes e tradições convivem harmoniosamente, compondo assim, uma rica e pluralista nacionalidade.

Esse processo de construção de uma identidade negativa dos negros, serviu para a desqualificação social da população negra no Brasil.

Apesar da poderosa construção ideológica investida no país para construção de uma identidade negativa dos negros, estes não aceitavam pacificamente tal situação. Para SANTOS (2011) o processo de construção ou reconstrução de identidades pode ser vista como vital para que os grupos sobrevivam e prospera. Com os negros no Brasil não foi diferente. Cabe destacar que grande parte dos negros que chegaram ao Brasil para serem escravizados, estavam divididos em três grupos. Um desses grupos é representado pelos sudaneses da Nigéria, o segundo grupo são os guineo-sudaneses que habitavam abaixo da linha do Saara e o terceiro são os Bantos, vindos de Angola, do Congo e de Moçambique (SOMMER 2005). É sabido que quando várias culturas se misturam acabam gerando uma nova, que representa a soma do melhor de cada uma delas. Assim sendo as manifestações culturais destes grupos é que resultou na africanização da cultura brasileira.

Muito embora atualmente a herança cultural deixada pelos africanos é aceita como parte da rica cultura do país, nem sempre foi assim.

Apesar da penosa vida de escravidão os negros jamais deixaram seus costumes e religiões de lado. Uma vez que, os negros escravizados faziam parte de diversas etnias africanas, a cultura e os valores que hoje fazem parte da Cultura Brasileira tiveram influência dessas etnias. A capoeira era um costume dos povos pastores do Sul da atual Angola. Era uma cerimônia que os homens disputavam uma competição de luta animada pelo toque de atabaques. Foi também um meio pelo qual os escravos resistiam contra o tratamento violento que era submetido (LIMA 2010). As religiões de matriz africana também são exemplos da resistência dos negros em interiorizar os valores civilizatórios eurocêntricos. São rituais que ainda na época da escravatura, eram realizadas pelos negros. Os africanos ao chegarem no Brasil eram obrigados a se converterem ao catolicismo e adotarem nomes católicos. No entanto os escravizados nas senzalas organizavam os seus costumes, através de um sistema de identificação dos orixás com santos e santas católicas. Este foi o modo dos descendentes de africanos encontravam para cultuarem os seus orixás (PEREIRA et al 2012). Outras manifestações culturais que estão presentes na cultura brasileira foram símbolos da resistência dos negros a dura realidade pela qual eles se encontravam a saber; as Congadas onde havia a coroação dos reis do Congo, foi a principal manifestação cultural africana do período colonial. Reconhecida pela Igreja e pelo senhor do engenho, a festa consistia numa procissão que acabava numa Igreja, as preferidas eram de irmandades de negros, onde acontecia a coroação do rei e da rainha de Congo; O Jongo em que um indivíduo cantava e balançava um chucalho e junto era embalado pelo som dos tambores e a partir desses som os indivíduos que se encontravam numa roda entravam no centro apresentando as suas habilidade através da dança (LIMA 2010). Essas manifestações são exemplos de resistência dos negros, assim como foram instrumentos utilizados pelos negros para reviverem a suas ancestralidade podendo assim resguardarem as suas heranças, tradições e identidades.

As manifestações culturais negras, igualmente, foram e são objeto de perseguição repressão e descaracterização para ordem racista brasileira. A religiosidade de matriz africana, como o batuque e o candomblé, a capoeira, e mesmo o samba, foram durante décadas a fio proibidos e rejeitados (MELLO & SILVEIRA 2001).

Os negros brasileiros, durante o período pós abolição preservaram e criaram manifestações culturais próprias como resistências e afirmação coletiva frente a opressão. È nos espaços de maioria negros que a cultura e identidade dessa população vai se fortalecer. Uma vez que, a

abolição de escravatura não significou grande avanço para população negra no país, e estes continuavam vivendo na miséria, pobreza e principalmente a sociedade brasileira mostrava continuamente que essa população não era bem quisto na cidade e tão pouco desejados. È desse processo de exclusão que surgem as vilas e espaços onde os negros compartilhavam a suas culturas e fortalecia a sua identidade.

Primeiramente, é importante ressaltar o surgimento de territórios onde a maioria da população são afrodescentes, pois:

São nos territórios de uma maioria afrodescentes, entre eles a rua, terreiros entre outros que a vida de homens e mulheres negras são compartilhadas, conduzindo a padrões específicos de comportamento, gerando em cada um desses espaços uma identidade distintiva e defensiva que servem de refugio e são fontes de solidariedade, na busca de proteção ao mundo exterior hostil (SILVA 2010 p. 6)

Os territórios com a sua maioria afro-descentes são entidade geográficas historicamente associados tanto pelos negros como pelos brancos á identidade de grupos negros no Brasil (BANDEIRA 1988 APUT SOMMER 2005). Para entender a formação desses espaços é importante retomar o contexto do pós abolição, em que houve uma tendência de migração de contingentes populacionais negros em direção as periferias das então capitais em formação. Esse período coincide com o período de consolidação urbana das capitais brasileiras que passam a adotar políticas de planejamento urbano semelhante as adotadas nas capitais europeias, onde vigorava uma visão higienista em prol do saneamento das cidades. Entre outras medidas, as aberturas de largas vias nas regiões centrais, no Brasil, propiciou no inicio do século XX a remoção das populações negras desses espaços, atribui-lhes para moradia regiões afastadas dos centros urbanos. Segundo SOMMER (2005) esse processo de evolução urbana nas grandes cidades brasileiras não propiciou a manutenção dos territórios étnicos negros no meio urbano. Corroborando com essa afirmativa CUNHA JR e Ramos (2008) salientam que essas transformações radicais nos centros urbanos levaram a população negra, que habitava os cortiços e casas de cômodos nas áreas centrais a áreas mais distantes dos centros urbanos e desprovidos de infraestrutura e equipamentos públicos.

Esse processo eugênico chamado higienista (CUNHA Jr e RAMOS 2008), se sucedeu em diversas capitais do Brasil, deste modo não foi diferente em Porto Alegre.

Com o termino da Revolução farroupilha e a Guerra do Paraguai nos finais do século XIV e principalmente com abolição da escravatura, a colônia africana localizava-se onde

atualmente estão localizados os bairros, cidade baixa, Rio Branco, Mont. Serrat e Bom Fim. Nesta época esses bairros estavam localizados em locais distantes do centro e fora da cidade, visto que anteriormente a mesma se localizava onde hoje está a Santa Cada de Misericórdia. O território negro foi por excelência um espaço religioso e festivo, e por tal se encontrava na mira das autoridades. A Colônia Africana começou a desaparecer a partir nas décadas iniciais do século 20, com a chegada da comunidade judaica e a consequente valorização imobiliária (PEREIRA et al 2012). Nos finais do século XX, Porto Alegre passava por um processo de higienização da cidade e de normatização quanto ao uso do solo. Deste modo o centro da cidade, que era habitada pela população negra, passa a ser alvo dos governantes, onde o centro deveria ser um espaço nobre, limpo e moderno.

Assim inicia-se o processo de expulsão dos negros, primeiramente, é instituída uma fiscalização aos becos e cortiços onde se ditava proibições e taxas, que com tempo se torna cada vez mais difícil de serem pagos pelos moradores, visto que os negros ainda eram marginalizados e estigmatizados pela sociedade. Face todo esse processo, juntamente com a especulação imobiliária nesses terrenos, os negros foram cedendo lugar a novos moradores e assim são empurrados para longe do centro da cidade. Indo muitas vezes para periferias e áreas rurais ( SOMMER 2005). É desse processo de exclusão que surge os Bairros como Restinga, São José, Vila Cruzeiro, entre outros. Esses Bairros são onde a grande parte da população negra se encontra. Segundo SOMMER (2005) o Bairro São José, é o primeiro Bairro na listagem da população proporcionalmente negra em relação ao universo, composta por 10.162 habitantes de cor parda e preta, sendo 32,16% da composição do universo de 31.599 moradores. O segundo Bairro com maior população proporcionalmente negra é a Restinga onde se concentra 31, 61% de negros em relação ao universo de 53.764 moradores. O bairro restinga é o segundo com maior a população negra em Porto Alegre tanto em termos proporcional como quantitativo. Em termos quantitativo o Bairro com maior concentração de negros é a Medianeira/ Santa Teresa ou Cruzeiro como é denominação dessa região no Orçamento participativo, tendo 19.062 habitantes negros.

A autora Silva (2010), salienta que o território a exclusão são processados por estes sujeitos que organizam os seus significados e constroem as suas identidades. CUNHA JR e RAMOS (2008) afirmam que 70% dos espaços onde população negra reside são áreas informais, como favela, ocupações ou invasões e moradias auto construídas, onde esta população imprime as suas inscrições históricas e sócio culturais na organização destes

territórios, visto que os espaços negros se regem pela lógica da necessidade e pela lógica cultura. São espaços que se configura como uma situação específica de alteridade caracterizados por relações sociais próprias e divergentes da sociedade envolvente são associados a estes territórios características de forte laços familiares e parentesco (SOMMER 2005). Neste mesmo sentido CUNHA JR e RAMOS (2008 p. 3) salienta que essa lógica peculiar embasada pelos princípios filosóficos e civilizatórios de matriz africana que aparece as relações sociais e culturais, que é marcado por famílias matriarcas, relações de compadrio, respeito pela experiência dos mais velhos, a vinculação com o territórios, entre outros é que legitima efetivamente a formação de identidades.

Percebe-se que numa sociedade em que os indivíduos são fortemente discriminados pela cor de pele e fenótipo é na redefinição do uso da terra, que é um fator importante na construção do espaço negro, é que ocorre a retomada e manifestação culturais e religiosos, que tinham no negro o seu agente e sujeito principal. Além do mais, as tradições culturais são elementos importantes na definição positiva da identidade negra. A posse da terra foi fundamental para que os negros consolidassem a sua identidade étnica, neste sentido SILVA (2010) salienta que:

Cada lugar é ao mesmo tempo objeto de uma razão global e de uma razão local, convivendo dialeticamente, pois é no lugar que a cultura vai ganhar sua dimensão simbólica e material combinando matrizes globais, nacionais, regionais e locais. Assim sendo é nos lugares de uma maioria afro descendentes que homens e mulheres negras vão construindo suas identidades (SILVA 2010 p. 5).

Embora estas comunidades locais, construída por meios de ação coletiva e são preservadas pela memória coletiva, os negros sempre lutaram, não só para a construção de um identidade afirmativa, como também pela aceitação da cultura negra. Vários movimentos negros moveu o país no sentido da necessidade de se assumir a diversidade racial e cultural existente no país (CUTI 2010). Tais movimentos iniciam-se na década de 30, em que a população negra sai as ruas chamando atenção para os problemas que afligia a população negra. Em outubro de 1931 é criado em São Paulo a Frente Negra Brasileira (FNB), cujo estatuto foram aprovados por mais de mil pessoas (MELLO & SILVEIRA 2001), com o objetivo de unificar nacionalmente a luta de diversas entidade negras então existentes. Segundo Santos (2011) os “frentenegrinos” foram responsáveis, naquela época, pela revalorização da palavra negra, porém o autor ressalta que apesar das considerações pontuais que o movimento negro estava realizando, o mito da democracia racial continuava tendo



efeito sobre a população brasileira, inclusive nos negros. A própria FNB via com desconfiança o vínculo em que na época chamavam de africanismo. Pois nessa época ser identificado como negro ou preto era sinônimo de rebaixamento e estigma social, uma vez que, o estado e a elite branca continuavam a apelar pelo branqueamento militando contra a construção de uma identidade positiva por parte dos negros. Porém diversos movimentos sociais começaram a ganhar força no país, movimentos que tinha como objetivo a valorização do negro brasileiro. No Rio de Janeiro surge em 1944 o Teatro Experimental do Negro, que vai criar núcleos em outros estados do país com o objetivo de valorizar a expressão do artista negro e o desenvolvimento de ideologia da negritude. Assim como em São Paulo, no Rio Grande do Sul, a elite negra se organiza e são criados vários jornais que buscaram reforçar uma identidade positiva no seio da comunidade negra. Alguns desses jornais chegaram a distribuir cerca de 3.000 exemplares na época, como é o caso do jornal A Alvorada (foi criado em Pelotas em 1907) que durou por mais de cinquenta anos (MELLO & SILVEIRA 2001).

No final dos anos 80 e início dos anos 90 o país passava por um período de redemocratização que trouxe novos ares. Inúmeros movimentos sociais surgem no país levantando bandeiras ideológicas, surgem novos partidos, políticos e grupos de interesse emergem nesse período. Com o movimento negro não foi diferente. Desde o período de 1978 que é criado o Movimento Negro Unificado (MNU), que reunia varias organização negras do país militando pela contra opressão racial, uma serie de mudanças teve curso no país (SANTOS 2011). Cabe ressaltar que teve origem nos membros do movimento negro gaúchos a troca das datas da consciência negra, em que os membros desse movimento propuseram o dia 20 Novembro em homenagem a morte do herói negro brasileiro Zumbi de Palmares, em que anteriormente era celebrada no dia 13 de Maio cujos membros do movimento negro entendiam como falsa abolição, e não significou muito avanço para população negra na época ( MELLO & SILVEIRA 2001). Organismos Internacionais, Agencias de Cooperação Multilaterais começam a vocalizar os problemas que mais afetavam a população negra no país, desemprego, exclusão social e política.

Deste modo a elite negra politizada aproveita essas brechas exigindo do Estado a cumprir os acordos internacionais de luta contra racismo institucional. E são dessas reivindicações que é instituída o Estatuto de Igualdade Racial, é criada lei 10 639/03 (BRASIL 2003) que estabelece a inclusão de conteúdo programático de historia e da cultura Afro Brasileira no ensino fundamental, é instituída a lei 12.7111/2012 relativa a cotas raciais,

que estabelece a criação de vaga no ensino público superior para negros estudantes do ensino público e estudantes oriundos de familiares com a renda inferior a 1,5 salário mínimo (BRASIL 2012) e a lei 4887/2003 que garante terra aos remanescente da comunidade quilombola que estejam ocupando suas terras (BRASIL 2003). São destas conquistas que a palavra negro se popularizou como identidade afirmativa. E cada vez mais pessoas se cor se autodeclararam como negra.

Embora do ponto de vista da genética a ideia de raça é desprovida de qualquer valor e conteúdo científico, a palavra negro continua a ser utilizada, tanto no sentido pejorativo como no sentido afirmativo. Por anos se perpetuou a ideia de raça superior e raça inferior, sendo os negros foram considerados os inferiores dado as suas características físicas. Porém a ciência veio desconstruir essa imagem e foi provado cientificamente a inexistência de hierarquização das raças. Para Domingues (2005) a negritude passou a ser um conceito dinâmico, possuindo um caráter político ideológico e cultural. No plano político, negritude serve de auxílio para ação do movimento negro organizado, no plano ideológico o conceito negritude pode ser entendida como um processo de aquisição da consciência racial e no plano cultural é a valorização de todo e qualquer manifestação cultural de matriz africana. Embora não existe um consenso quanto ao termo utilizado para designar a população negra em geral, dado que entre a população negra se concentra os pretos e os pardos. Para o autor Santos (2011) o termo afrodescendente é o mais adequado a se utilizar, pois, segundo o autor, para as pessoas que sofrem com o prejuízo do racismo e discriminação racial uma auto-atribuição positiva de suas identidades raciais significa o fortalecimento da auto estima do grupo.

Já o escritor e doutor Cuti (2010) no seu livro “ Quem Tem medo da Palavra Negro” revela a importância de se manter o termo negro. Para o autor supracitado, a palavra negro ao ser citado de pronto já diz sobre o fenótipo, a melanina acentuada, o cabelo crespo, o nariz largo, os lábios carnudos e a historia social. Continua e afirma que a palavra “negro” não encobre o racismo e, além disso, lembra reivindicações antirracismo. Os organizadores dos movimentos negros fizeram questão de utilizar essa palavra porque a palavra tem conteúdo, tem sua historia e a palavra negro, foi a “única no léxico que ao ser empregada para caracterizar organização humana não isenta o racismo” (CUTI 2010 p. 4).

Essas conquistas foram muito importantes para população negra e vários avanços puderam ser observados ao longo do tempo, mas ainda há muito a se fazer para uma construção positiva da identidade negra e valorização da cultura; a saber a lei 10.639/03 foi

importante no entanto são necessários avanços uma vez que há dificuldade de aplica-la na sua integralidade (GOMES 2012). Além disso Silva (2010) comenta que o mito da democracia racial ainda assola o país e que o racismo se manifesta pro meio de imposição de distancias sociais, criadas através das disparidade de renda e educação e através das desigualdades sociais. Deste modo, na ausência de denúncias o racismo se legitima na sociedade. Neste sentido as organizações sociais cumprem um papel relevante, pois ajudam a consolidar as vitórias alcançada pelos movimentos socais e denunciam as desigualdades sociais. A subseção a seguir irá contextualizar essas organizações que surgem na sociedade cobrindo as lacunas do Estado assim como chamando atenção da sociedade em geral dos problemas que atingem as populações mais vulneráveis.

## 2.2. Contextualização do Terceiro Setor

O mundo vem observando uma série de transformações que mudaram sobremaneira a configuração socioeconômica. Se, de um lado, observa-se a diminuição das barreiras territoriais e a quase extinção de barreiras comerciais; de outro, essa configuração permite teoricamente maior circulação do dinheiro em âmbito mundial, assim como, aumenta grandemente as possibilidades de comunicação entre os povos e a democratização do acesso ao conhecimento, praticamente em tempo real. Entretanto, nas últimas décadas, a globalização, na forma como vem sendo adotada, tem causado uma série de impactos sociais e ecológicos. Assistimos cada vez mais a desastres relacionados ao aumento da desigualdade social e da pobreza. Em paralelo a isso, ao longo dos últimos anos, houve uma diminuição do papel do Estado na economia, que deixou de ter um papel central na promoção do desenvolvimento econômico e social. Diante de tal panorama, surge e se consolida o que chamamos de Terceiro Setor, composto por organizações de natureza privada sem fins lucrativos, que visam benefícios coletivos e buscam valores e práticas mais justas e humanitárias, embora não sejam integrantes do governo.

As ações voltadas para auxiliar o próximo ou pessoas que se encontrem em situação de vulnerabilidade, não são atuais. O que há de novo nestas praticas é grau de legitimidade e o reconhecimento social dessas praticas nos dias de hoje. As práticas de auxilio ao próximo sem se esperar nada em contrapartida, remontam séculos antes de cristo. Os egípcios tiveram códigos de moral com base na justiça social na época dos faraós, em que estes propiciavam abrigos e ajudas alimentares aos pobres. As próprias palavras filantropia e caridade surgem na antiga Grécia e Roma, caridade vem do latim que deriva da palavra *caritas*, que significa

amor ao próximo ou beneficência e filantropia é de origem grega que significa boa vontade com as pessoas (CHARNET, CHARMAN e CAMARINI; 2006)

As práticas de caridade estiveram também atreladas ao crescimento das religiões. Os judeus pregavam ensinamentos de direito dos pobres, assim como, nos primórdios da igreja cristã existiam fundos que amparavam os mais necessitados (viúva, pobres e órfã). A intervenção do estado para regular tais instituições, também não é um fato recente. Na Inglaterra, em meados do século dezessete, a rainha aprovou uma lei que estabelecia quais as atividades de filantropia que poderiam receber recursos do estado e assim como se estabeleceu critérios de fiscalização dessas instituições. (CHARNET, CHARMAN e CAMARINI; 2006).

No Brasil, as ações assistenciais têm o seu alicerce nas praticas de caridade e filantropia religiosa, iniciada pela igreja católica em meados do século XVI, onde as primeiras organizações da sociedade civil foram as Santas Casas de Misericórdia, que se encontra em atuação até os dias de hoje (GUERRA SILVA 2010).

Deste período até momentos atuais, diversas modificações puderam ser observadas no que tange à configuração do terceiro setor, tanto na sua tipologia, quanto na sua legislação, gestão e fontes de recursos (GUERRA SILVA 2010).

A construção do Terceiro Setor no Brasil pode ser identificada em quatro momentos fundamentais (LADIM 1998 e FERNANDES 1997 apud CARRION 2000).

O primeiro, vai da colonização a meados do século XX, e é caracterizado pelas associações voluntarias fundadas pela igreja católica e baseadas em valores cristãos. Algumas dessas instituições atuam até os dias de hoje na prestação de serviços sociais e assistenciais.

O segundo momento corresponde ao assistencialismo como prática estratégica do governo. Ocorre especificamente na década de 1930 sob o governo de Getulio Varga que, aliado à igreja católica, dividia as responsabilidades por obras paternalistas, impedindo questionamentos sociais.

O marco do ingresso do terceiro setor no país acontece na década de 70, em que instituições filantrópicas e assistenciais aliam-se aos movimentos sociais e, com o apoio das igrejas, “tornam-se porta voz dos problemas sociais, passando a denunciar situações de repressão, desigualdade e injustiça social” ( CARRION 2000; p 243). Nessa mesma época surgiram as organizações não governamentais – ONG - marcando uma postura de distinção quanto às ações governamentais (GUERRA SILVA 2010). A disseminação da noção de cidadania e a pressão do seu exercício pleno é induzida por essas organizações (ONG), que

tiveram relativa importância e participação na vida política brasileira, propiciando assim a entrada de recursos vindo de organismos internacionais. Porém, diversas organizações sociais não sobreviveram, dada a sua “resistência à institucionalização, que foi entendida como perda de autonomia e submissão ao Estado” (CARRION 2000; p. 243).

O marco histórico das organizações sociais se dá com promulgação da constituição de 1988. É no crescente debate acerca dos princípios da cidadania - que envolveu um amplo processo de mobilização social que, dentre outros, fez surgir novos direitos civis e socioeconômicos – que se estabeleceu os princípios de descentralização na promoção de políticas sociais. Deste modo, o Terceiro Setor ganha importância, pois, com a descentralização política, o estado entende que poderia delegar os serviços públicos à sociedade civil, uma vez que estes poderiam prestar tais serviços com maior eficiência, dada a realidade de burocracia estatal (GUERRA SILVA 2010). É nesse âmbito que a constituição de 1988 define o conceito de cidadania, pois estava alinhada às reformas que traziam uma visão de um Estado mais descentralizado. E dessas reformas são aprovadas as seguintes leis:

Em 1990 é promulgado o estatuto da criança e do adolescente, em 1992, a lei de incentivo à cultura; em 1993 a lei orgânica da assistência social; em 1998, a lei que dispõe sobre o trabalho voluntário, e em março de 1999 a lei 9.790/99, que estabelece os termos para a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as OSCIPs (CARRION 2000; P. 243)

As organizações da sociedade civil, ao longo da sua trajetória, sofreram diversas modificações. Mudanças que estavam ligadas ao contexto socioeconômico de cada época. Num primeiro momento, nota-se que as ações de ajuda ao próximo estavam vinculadas à igreja; posteriormente, essas ações voltaram-se para a questão dos direitos humanos que se tornavam cada vez mais precários com a ditadura. Nesse processo surgem novos atores sociais – as ONGs –, sendo que tais organizações despertam o interesse de atores internacionais que começam a enviar recursos contribuindo para a realização atividades desenvolvidas nessas organizações.

Com a abertura do mercado brasileiro, a crise em alguns países do leste europeu e em alguns países africanos, parte dos financiamentos foi destinada a estes países, e conseqüentemente houve uma redução de financiamentos internacionais às organizações do terceiro setor. Os financiadores começam a exigir mais eficiência, eficácia e efetividade organizacional principalmente nas áreas de planejamento, avaliação de atividades e prestação de contas, ao passo que também foram reduzidos os recursos governamentais. A proliferação

de organizações sem fins lucrativos, a escassez de recursos, assim como uma maior rigidez e controle nos financiamentos, fizeram com que varias dessas instituições desaparecessem. Todavia, esse quadro fez com que esse setor buscasse formas de sustentabilidade, buscando novos meios de se manter, gerando fontes de recursos próprios através da produção de bens e serviços que pudessem ser comercializados, intensificando o processo de profissionalização e procurando ferramentas de gestão que lhes auxiliassem nos processos organizacionais (Guerra Silva 2010).

É nesse contexto de mudanças que surgem novos atores, como a Abong - Associação Brasileira de Ongs, em 1991, com o intuito de aproximar e estabelecer um intercambio entre essas organizações que pudesse assim ter um canal legitimo de expressão dos temas sociais relevantes (Guerra Silva 2010); e a GIFE - Grupo de Instituições e Fundações Empresariais “que é o organismo que reúne as OSCs representativas da participação do mercado do terceiro setor no Brasil”(CARRION 2000 p. 243)

Desse modo, o terceiro setor inicia a sua trilha na sociedade de modo bastante sutil e vai rapidamente se expandindo, “mudando o conceito antes dominante do serviço social com base em organização e dedicado à caridade e à filantropia”, (CHARNET, CHARMAN e CAMARINI; 2006 p 2323).

No decorrer da sua evolução histórica, o terceiro setor ganha importância na sociedade, face suas particularidades e pela forma como se comunica com a sociedade. Em linhas gerais, esse é o principal motivo que o diferencia tanto do primeiro setor (Estado) como do segundo (Empresas com fins lucrativos). Portanto, a multiplicação de organizações do terceiro setor, não só no Brasil como no mundo, evidencia a relevância dos seus serviços ao público nas mais diversas áreas (saúde, educação, cultura, direitos civis, proteção ao meio ambiente, moradia, desenvolvimento de pessoas, etc.). Assim sendo, é de suma relevância que se compreenda a sua definição, que será apresentada a seguir.

### *2.2.1 Conceito do Terceiro Setor*

O conceito de terceiro setor, popularmente conhecido, caracteriza-se por organização voltada para a promoção social que, através das suas ações e articulações, pratica atos para corrigir certas distorções na sociedade, o que lhe dá um caráter público por prestar serviços públicos, mas não governamentais e que, por conseguinte, se trata de uma instituição de direito privado, mas que, porém, não visa ao lucro.

As organizações do terceiro setor são conjuntos de organizações sociais que se dedicam à promoção social e não visam ao lucro, tendo como características o trabalho voluntário e a autonomia, sendo organizadas em torno de objetivos coletivos (GUERRA SILVA 2010).

Embora a importância dessas organizações na nossa sociedade, não há um consenso quanto a conceito do Terceiro Setor.

Segundo Teodósio & Resende (1999), a heterogeneidade do terceiro setor é um dos fatores que dificulta a sua conceituação, dado que não há um consenso acerca da sua abrangência e nem terminologia a adotar para referirem-se as organizações que o compõe. Para o autor, dentro da ideia de Terceiro Setor, há organizações formalizadas juridicamente, como também há as informais; algumas com uma gestão estruturada e profissionalizada e outras não estruturadas e pouco profissionalizadas; de grande, médio e pequeno porte.

A ausência de um consenso acerca do conceito de terceiro setor é debatida por outros autores (CARRION 2000; GUERRA SILVA 2010; NETO; ARAUJO; FREGANESI 2005 CHARNET, CHARMAN e CAMARINI 2006). Neto, Araujo e Freganesi (2005), expõem que, devido a incentivos fiscais, muitas empresas de direito privado com fins lucrativos assumem a estrutura e a denominação de terceiro setor sem possuir intenções de entidades.

Mesmo com contradições em torno do conceito, há um consenso de que estas organizações prestam serviços públicos não governamentais (GUERRA SILVA), são autônomas e privadas, e a finalidade central não é o lucro (NETO; ARAUJO FREGANESI 2005). Objetivam benefícios para toda comunidade ou grupo específico, seja pela localização geográfica e ou convergência de interesse de natureza religiosa, ideológica, racial dentre outros (TEODÓSIO & RESENDE 1999).

Com base nesses autores, entende-se que as organizações que compõem o terceiro setor constituem-se na esfera pública não governamental, formadas a partir da esfera privada, voluntária e sem fins lucrativos, objetivando o bem comum.

Deste modo, pode-se entender que as organizações do terceiro setor não podem visar ao lucro como o seu fim. Este deve ser considerado um meio para alcançar os objetivos pretendidos. Mesmo que gerem um excedente de capital, este deve ser reinvestido na organização para viabilizar os seus projetos (FERNANDES 1994 APUD ROCHA 2006), isso não significa dizer que estas organizações não devem ser lucrativas, mas sim que essa lucratividade não deve ser dividida pelos membros, como acontece nas empresas do segundo

setor. Todo e qualquer lucro deve ser investido na própria organização de modo a gerar recursos para investir em novos projetos sociais ( NETO; ARAUJO; FREGONESI 2005).

Dentro dessa reflexão, cabe trazer o conceito de terceiro setor estabelecido por Fernandes (1997 apud NETO, ARAUJO e FREGONESI 2005), que pressupõe um conjunto altamente diversificado de instituições, deste modo o terceiro setor:

[...] “ é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas principalmente pela participação voluntária, em um âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil” (FERNANDES 1997 APUD NETO; ARAUJO; FREGONESI 2005 p.109).

Observa-se que se abrigam sob a denominação Terceiro Setor vários agentes e organizações da sociedade civil, formando uma heterogeneidade de atuação. Sob essas amplas diversificações de instituições estão incluídas, organizações não governamentais, fundações e instituições empresariais, associações comunitárias, entre outras (BNDES 2001). Essa abrangência dificulta o entendimento de quais organizações da sociedade civil podem ser definidas de interesse público. Com isso, Carrion (2000), no intuito de estabelecer quais organizações da sociedade civil que podem ser definidas de interesse público, sem o risco de se estar financiando interesses privados, considera duas questões: A primeira diz respeito a como as organizações que trabalham no Terceiro Setor delimitam para si a:

[...]“questão social e, em seguida, que se analise sua dinâmica econômico-gerencial-institucional, observando-se, para tanto, o modo como exerce externa e internamente o poder” (relacionamento com os usuários dos bens e serviços que oferece e como distribui o poder em seu interior). A segunda questão a se ter presente é a identificação “a) quem participa da definição de objetivos; b) a origem dos recursos que utiliza; c) as normas para o acesso aos benefícios que oferece; d) as regras que modulam suas relações com outras organizações, entre as quais, as similares, as prestadoras de serviço e o estado” ( LIPIETZ 1998 APUD CARRION 2000 p. 240)

Nesse âmbito, Salomon (1997 aput SILVA 2008) propõe uma definição estrutural-operacional que amplia a caracterização do terceiro setor. O Terceiro Setor seria conceituado como sendo formal, privado, sem distribuição do lucro, autônomo e voluntário. São consideradas formais as organizações que possuem algum grau de institucionalização, não sendo necessariamente legalizadas, mas que possuem algum nível de formalidade (reuniões, regras ou procedimentos), possibilitando excluir os movimentos sociais efêmeros, por



exemplo. Privadas, por não fazerem parte do governo e tão pouco são dirigidas por membros destes. Não distribuidoras de lucro, significa que podem gerar lucro, porém não devem ser distribuído entre os membros. Autônomas são as que possuem os seus próprios procedimentos de governança e não são contratadas por entidades externas. E as voluntárias, as que devem possuir algum grau de participação voluntária, mesmo que seja apenas no nível de direção.

Teodósio e Resende (1999) entendem que, se, por um lado, não há consenso acerca do conceito de Terceiro Setor; por outro, há certa convergência quanto às suas características. Deste modo, o autor as define como sendo:

“organizações que se caracteriza pela não lucratividade como finalidade e constroem estratégias centradas na busca de melhorias para a comunidade como um todo ou para grupos específicos da população” (TEODÓSIO & RESENDE 1999 p. 03).

A partir de tais discussões, verifica-se que a identidade do Terceiro Setor é complexa, uma vez que existem diversas denominações para ele, abrangendo organizações que vão desde tradicionais organizações filantrópicas às atuais OSCIPs.

Apesar dessa abrangência, para fins desse estudo, entende-se que são organizações ou instituições do Terceiro Setor as que não tem como finalidade o lucro e dedicam-se à promoção social, possuindo como característica a participação voluntária. Possuem a qualidade de privadas e são organizadas em torno de objetivos coletivos.

### **2.2.2 Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)**

Já foi visto que as organizações do terceiro setor podem ser classificadas de diferentes modos, uma vez que cada uma possui suas particularidades. Dentre elas, estão as OSCIPs, objeto de verificação desse estudo que visa à análise de uma Organização da Sociedade Civil de interesse público. Para tanto, será feita uma breve contextualização e definição desta organização, excluindo-se as demais instituições do terceiro setor, as quais não sofrerão análise de forma mais aprofundada neste estudo.

As Organizações da Sociedade civil de Interesse público, são organizações que se dedicam à promoção social. Com a criação de lei 9.790, as organizações que assim entenderem, podem solicitar junto ao Ministério da Justiça do Brasil um título que lhes permitam ser consideradas oficialmente como organizações da sociedade civil de interesse

público. A vantagem de obter tal titulação é a possibilidade de se estabelecer parcerias e convênios com todas as esferas do governo (Estado, Município e Federal); além disso, esse certificado possibilita uma maior transparência na prestação de contas dessas organizações (GUERRA SILVA 2010; BRASIL 1999).

Segundo Carrion (2000 p. 238), o constante uso do trabalho voluntário, “a luta pela desigualdade social em especial a pobreza e a preocupação com o desenvolvimento da cidadania e a promoção do interesse coletivo” são algumas dos atributos associados a essas OSCIPs.

A lei nº 9790/1999, é a lei conhecida como a lei das OSCIPs, que no seu artigo 4º esclarece que, para uma instituição do terceiro setor ser considerada uma organização da sociedade civil de interesse público “[...] deve ser regida por estatuto cujas normas expressamente disponham sobre a observância dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade” (Guerra Silva 2010 p.1316 aput Brasil 1999).

Antes de se aprofundar na lei das OSCIPs, faz-se necessário a contextualização das situações que permearam a criação dessa lei. Segundo Guerra Silva (2010), com o interesse da sociedade civil, das empresas e da academia no Terceiro Setor, se fez com que estes se mobilizassem de modo a compreender com profundidade as particularidades intrínsecas a este setor, surgindo assim a criação de instituições que as representasse formalmente, como Abong, Gifes, e Cets<sup>1</sup>. Com o governo não foi diferente. Em 1995 o governo cria o Conselho da Comunidade Solidária, visando estabelecer parcerias entre o governo, sociedade civil universidades e empresas, objetivando uma maior eficácia na aplicação das políticas públicas (otimização dos recursos de combate a pobreza e desigualdades sociais) no terceiro setor. Nesse processo de interlocução entre as instituições e o Estado, se chega a alguns consensos sobre o terceiro setor, tais como:

“a) **o papel estratégico do terceiro setor**, diante da capacidade de suas organizações para gerar projetos, assumir responsabilidades, empreender iniciativas e mobilizar recursos necessários ao desenvolvimento social nacional; (b) **a**

---

<sup>1</sup> Abong – associação brasileira de organizações não governamentais que promove o intercâmbio entre as organizações sociais. Gife – grupo de institutos, fundações e empresas de origem privadas que financiam ou executam projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Cets centro de estudos do terceiro setor, criado em 1994 pela Fundação Getulio Vargas, de modo a “contribuir para o fortalecimento das organizações, formar especialistas em gestão social, produzir e disseminar conhecimentos, dar consciência a futuros dirigentes empresariais sobre a responsabilidade social do setor privado, colaborando para uma maior eficiência e eficácia do Terceiro Setor”(Guerra Silva 2010 p.1315)

**mudança do marco legal**, necessária para o fortalecimento do setor; (c) a **abrangência do terceiro setor**, demandando um entendimento mais amplo sobre o escopo das organizações que o comporiam; (d) **transparência e responsabilidade**, buscando instituir mecanismos de transparência e de responsabilização das organizações; (e) **modelos de financiamento**, buscando ampliar as isenções fiscais aos doadores, bem como o estabelecimento de novos mecanismos de transferência de recursos com Estado; e (f) **regulamentação do voluntariado**, tendo em vista que a cada dia mais cidadãos se engajam em atividades dessa natureza, bem como as organizações demandariam mecanismos que as protegessem de eventuais causas trabalhistas.” (Guerra Silva 2010 p. 1316).

Dessa interlocução, é criada a lei 9608/1998 do voluntariado, que considera como serviço voluntário “[...] a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade” (Brasil 1998 Art 1º ). Assim, como esse serviço não gera vínculo empregatício ou obrigação trabalhista, em 1999 é criada a lei 9790, conhecida como a lei das organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIP.

Segundo essa lei, as organizações de sociedade civil de interesse público devem ser de direito privado e sem fins lucrativos. Para fins de lei, considera-se OSCIP uma entidade sem fins lucrativos, na forma de pessoa jurídica de direito privado que não distribua lucros entre os associados, doadores, voluntários, entre outros (Brasil 1999 Art 1º § 1). Assim, de acordo com a lei, somente se atribuirá a condição de organização de direito privado sem fins lucrativos aquelas cujos objetivos sociais cumpram as seguintes finalidades:

- I - promoção da assistência social;
- II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- V - promoção da segurança alimentar e nutricional;
- VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- VII - promoção do voluntariado;
- VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;  
XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;  
XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades. ( Brasil 1999 Art 3°).

Segundo Martins (2000 apud ROCHA 2006), ter a qualificação de OSCIP possui algumas vantagens, a saber: o controle sócio. A lei que regula essas organizações possibilita a prestação de contas de forma inovadora, uma vez que ela institui publicidade e submete o título ao questionamento público; outra vantagem apresentada pelo autor é a de que, com título de OSCIP, há o reconhecimento de um novo tipo de organização diferente tanto das organizações públicas, quanto das empresas privadas.

Em contrapartida, Carrion (2000 p. 240) relata que existem controvérsias com a lei 9970/99, que delimita quais organizações podem ser classificadas como terceiro setor, pois “ ao legislar sobre o direito de isenção tributos de federais, por pessoas jurídicas que autodeclararam sem fins lucrativo, a nova lei vem sendo arduamente combatida, o que já está dando origem a reformulações.”

Guerra Silva (2010) alerta para uma outra controvérsia. Segundo o autor, com a lei das OSCIP se pretendia substituir a lei 91 de 28/08/1934, que criou a figura jurídica de Título de Utilidade Pública<sup>2</sup>, porém na prática até os dias atuais essa lei vigora juntamente com a de OSCIP .

Apesar das controvérsias não se pode negar a importância da determinação legal dessas organizações, principalmente no que tange a transparência demandada a este setor, o que culmina numa nova forma de relacionamento da sociedade com as ações praticadas pelo terceiro setor.

### **2.2.3. Terceiro Setor e os seus Profissionais**

Em vista das últimas décadas, não resta dúvida de que várias mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais aconteceram. Se, por um lado, corrigir as distorções sociais baseadas no desenvolvimento de atividades de interesse público, sem visar o lucro, é o que diferencia o Terceiro Setor dos demais; por outro, a realidade em que elas estão inseridas

---

<sup>2</sup> Título de utilidade pública, criada pelo Decreto 50.517/1961, concedido às organizações que serviam desinteressadamente à coletividade. Para mais informações sobre Título de Utilidade Pública Federal acessar o site do Ministério da Justiça ([www.mj.gov.br](http://www.mj.gov.br))

mostra que cada vez mais é necessário que estas organizações tenham competências adequadas para realizarem o seu trabalho (GARAY 2011).

Não há dúvida de que a capacidade de articulação dessas organizações desperta o interesse dos outros dois setores que, atualmente, buscam entender a lógica que permeia essas organizações. De acordo com Teodósio e Resende (1999), as organizações do terceiro setor constituem um espaço de requalificação profissional relevante, uma vez que as atividades comunitárias permitem o desenvolvimento de habilidades relevantes para o trabalho nos setores privados e públicos. Capacidades como o trabalho em grupo, lidar com a diversidade, flexibilizar instrumentos de trabalho e cumprir metas com baixo aporte de recursos.

No entanto, muito se fala sobre a profissionalização desse setor, assim como em ferramentas de gestão para o Terceiro Setor que, ao longo da sua história, vem se (re)adaptando ao contexto em que está inserido. Observa-se que, num primeiro momento, pouca importância era dada à questão da gestão no Terceiro Setor. Para Guerra Silva (2010), isso se deve ao fato de que antes da redução dos investimentos nacionais e internacionais, estas instituições não tinham muita preocupação em gerenciar os recursos; porém, após essa redução e com o crescimento das organizações não governamentais, a sua profissionalização e práticas de gestão eficiente, alinhadas às suas particularidades, passam a ser primordiais na sustentabilidade dessas organizações. O crescimento das organizações sociais estava associado às crescentes dificuldades socioeconômicas do país em meados da década de oitenta e noventa. Segundo Garay (2011), a queda da ditadura, a consolidação democrática somada a crescentes problemas sociais e econômicos no Brasil, abriram espaço para uma ampla atuação das organizações sociais. Armani (2003) ressalta que, embora o papel dessas organizações tem sido importante na sociedade, elas são carentes de práticas eficazes de gestão.

Neste sentido a Resende e Teodósio (1999) comentam que essas organizações objetivam benefícios para todos da comunidade ou grupo específico seja pela localização geográfica ou convergência de interesse. Além do fato destas organizações serem movidas pela confiança mútua e por ideias compartilhadas fazendo com que a missão e a identidade da organização ganhem força e identidade. Porém Pimenta e Brasil (2006), entendem que essa força cultural muitas vezes faz com que essas organizações sejam resistentes a incorporação de modelos gerenciais estruturados. Neste sentido Garay (2011) entende que, no que tange a Recursos Humanos, a informalidade pode ser identificada nas ações empreendidas para seleção, avaliação e desenvolvimento dos colaboradores. Deste modo a autora descreve que a seleção de pessoas se dá de forma desestruturada e assistemática, em que esta se dá através de

indicação de terceiros ou mesmo pela identificação com proposta da organização, a avaliação de desempenho é de forma subjetiva, coletiva ou simplesmente não é aplicada e por fim o desenvolvimento de pessoas, muitas vezes, não é enfatizada por essas organizações. Porém a autora ressalta que o elemento humano nestas organizações ocupam lugar de destaque segundo a lógica que permeia essas organizações. Deste modo a valorização dos colaboradores se dá através de modelos participativos de gestão, planejamento e decisão.

Relacionado às suas características fundamentais, como autorealização, criatividade humana, trabalho voluntário, os profissionais que atuam neste setor devem ser qualificados e competentes.

Nesse sentido, o gestor social tem um papel diferente dos gestores das empresas privadas e dos órgãos público. Diferenciado no sentido de que as características que devem ser gerenciadas nesse setor são diferente das demais, assim como as particularidades encontradas.

“Através de gestores com sólida formação e domínio de técnicas administrativas, as práticas e políticas organizacionais no Terceiro Setor se tornariam mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objetivos propostos pelas intuições sociais” (TEODÓSIO & RESENDE 1999 p. 5).

O que significa que quanto mais capacidades e competências esses gestores adquirirem, melhor o desempenho da organização social, contribuindo assim para o alcance dos resultados almejados, agregando valor para instituições e para o próprio gestor. Corroborando com a ideia do autor mencionado, Pimenta e Brasil (2006) afirmam que os gestores das organizações sociais devem ocupar um alto escalão dentro das organizações, conciliando preocupações de níveis operacional e estratégico, uma vez que cabe a ele a capacidade de articulação e negociação com os diferentes atores sociais, voluntários, órgãos financiadores, Mídia, governo e beneficiários. Entre as principais atribuições dos gestores sociais, Teodósio e Resende (1999) e Pimenta e Brasil (2006) citam:

- Selecionar e recrutar voluntários e colaboradores;
- Construir relacionamentos com diferentes atores sociais;
- Adotar estratégias financeiras e de marketing;
- Identificar as áreas de atuação e os cidadãos beneficiários.

Já os voluntários são os responsáveis pela realização dos projetos e implementação das ações concretas pretendidas pela organização. Geralmente, os voluntários trabalham

diretamente com os beneficiários, exigindo-se uma capacidade de trabalho em equipe e principalmente de atender bem o público, de modo a estabelecer vínculo entre a comunidade e a organização.

Como a gestão social está baseada na lógica de proximidade, permitindo aos atores sociais uma relação direta e próxima com a comunidade, cabe ao voluntário possuir a capacidade de trabalhar em equipe, lidar com diversidades e flexibilizar os instrumentos de trabalho (GARAY 2010).

As organizações do terceiro setor são carentes de práticas de gestão sólidas que vão ao encontro de suas particularidades; porém, mesmo com algumas limitações, essas organizações vêm ganhando espaço cada vez maior na sociedade. Segundo Pimenta e Brasil (2006), a sociedade atribui a essas organizações virtudes como metodologias e práticas avançadas de intervenção social, legitimidade social, abertura e participação popular.

Nota-se que, mesmo que passem por certas dificuldades, principalmente no que tange a recursos humanos e financeiros, se consegue alcançar metas que são centrais para a organização.

Face tais peculiaridades faz-se necessário a identificação e a busca de competências necessárias aos indivíduos da organização que permitam o alcance dos resultados e objetivos.

### 2.3 Competências

Inicialmente, o termo competência estava relacionado à linguagem jurídica, cuja atribuição se atrelava à faculdade de alguém ou uma instituição de poder julgar certas questões. Passou-se a utilizar a expressão competência, posteriormente, no campo social, onde esta relacionava a capacidade de se manifestar sobre assuntos específicos; e somente depois passou a ser utilizada em sentido genérico para qualificar indivíduos capazes de realizar certos trabalhos. (Brandão 2005).

A noção de competências entra no campo organizacional a partir do questionamento da noção qualificação adotada no modelo Taylorista/Fordista de produção. A partir do questionamento sobre as qualificações dos indivíduos nas organizações é que emerge a noção de competência; pois, com as mudanças sociais e econômicas, o perfil do indivíduo dentro das organizações já não satisfaz as novas necessidades e demandas que se impunha.

A lógica do modelo de competências surge dentro das organizações, num contexto socioeconômico de crescente instabilidade, baixa previsibilidade, processos cada vez mais

complexos e uma constante incerteza no mercado de trabalho (ARANHA & CRIVALLARI 2004). O modelo fordista/taylorista é contextualizado num ambiente de poucas incertezas, trabalho formal predominantemente industrial (RUAS 2005), baixa complexidade dos processos de produção com um conjunto de tarefas prescritas e associadas ao cargo, em que o trabalhador deveria realizar as suas funções de forma padronizada, com atividades simples e repetitivas não havendo a necessidade destes deterem o conhecimento do resultado final (ZARIFIAN 2001). Segundo Ruas (2003 p.36), a noção de qualificação nesse contexto “é centrada na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria”.

A noção de competência foi, então, debatida por diferentes escolas. As escolas francesa e americana contribuíram significativamente para o seu entendimento, apesar dos conceitos em cada uma delas terem tido enfoques diferentes. É com base nessas escolas que o Brasil começa a construir e analisar o conceito de competências.

Em 1973, o autor David McClelland publica o documento “*Testing for competence rather than intelligence*” . A partir dessa publicação se instala o debate acerca de competências nos EUA (Fleury & Fleury 2001). Esse debate foi aprofundado por outros autores como, Boyatoris em 1973, Schroder 1989 e Spencer e Spencer 1993 (ANTONELLO 2010). Tais abordagens definiam as competências como um estoque de recursos que os indivíduos possuíam para ter um alto grau de desempenho nas suas funções ou no contexto organizacional (Fleury & Fleury 2002; Antonello 2010). Deste modo, pode-se entender que as competências na escola americana são entendidas como “comportamentais, especificando as habilidades ou qualificações que uma pessoa usará para realizar um trabalho” (DALE& LHE aput ANTONELLO 2010 p. 6). Essas abordagens segundo Fleury e Fleury (2004) não satisfizeram na medida em que tais conceitos de competência se configuravam como um prolongamento do modelo taylorista, uma vez que essas abordagens pressupunham que o individuo possuía um estoque de recursos que deviam estar alinhados às exigências dos cargos da organização.

Em 1970, a escola francesa debate o conceito de competência a partir das indagações da noção de qualificação do indivíduo no trabalho e no processo de profissionalização (FLEURY e FLEURY 2002). Em 1990, as indagações da escola francesa procuravam ir para além do conceito de qualificação, associando à noção de competência a entrega de valor e



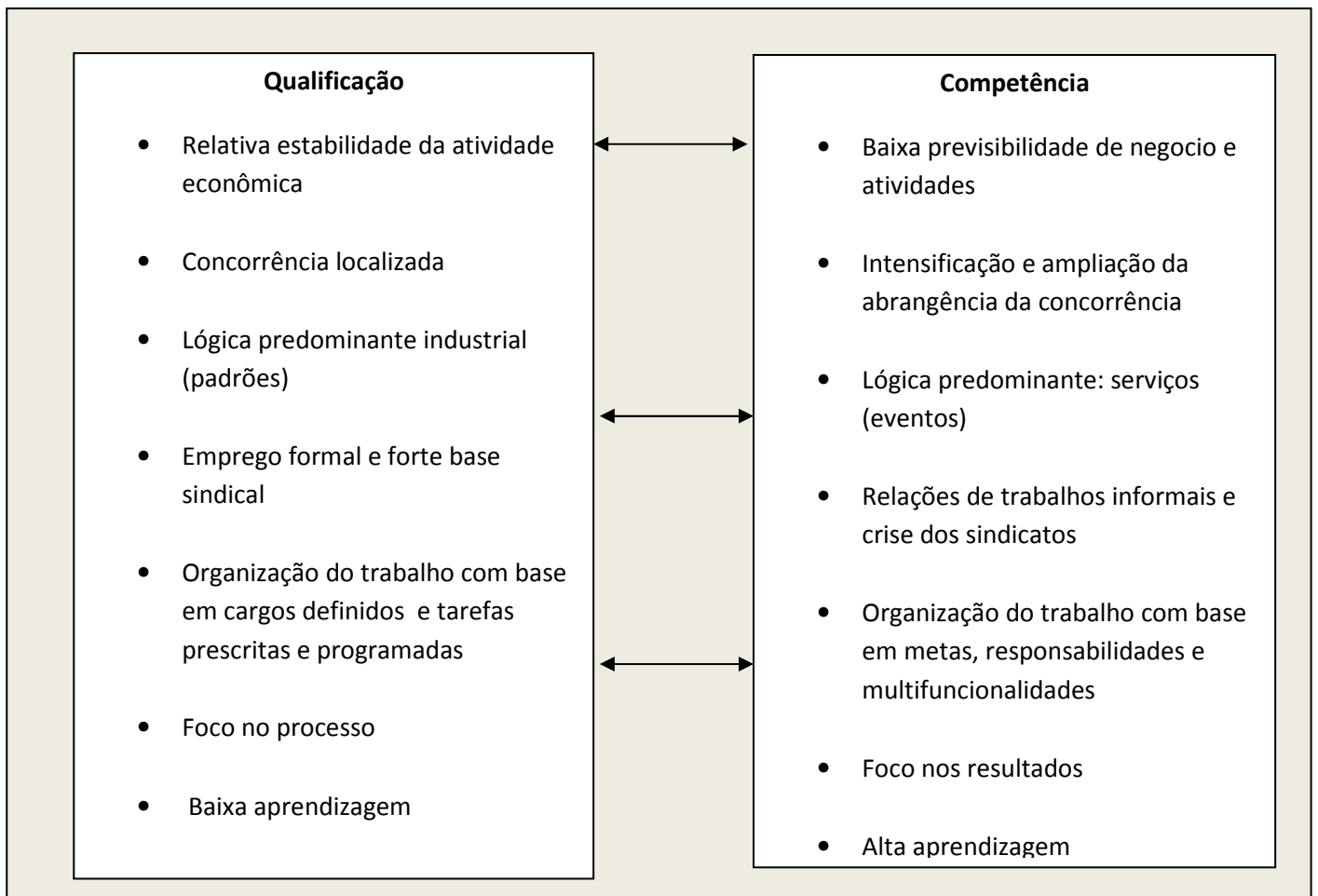
resultado, cujo foco passa a ser o indivíduo e não mais o cargo, pois não existem cargos competentes (ZARIFIAN 2001).

Em meados da década de setenta, alguns acontecimentos sociais e econômicos geraram mudança nos modelos de gestão das organizações. A crise do petróleo levou uma recessão na economia de vários países, culminado em mudanças significativas no processo de trabalho e também no comportamento dos consumidores. Tais mudanças no comportamento do consumidor foi denominado da “era do individualismo”, cujos consumidores não desejavam mais produtos padronizados, mas variados de acordo com os seus desejo e gosto (HELAL & ROCHA 2008), a alta da inflação e dos juros de alguns países são alguns dos fatores que fizeram com que houvesse uma reconstituição nas bases econômicas e sociais e conseqüentemente as organizações tiveram que readaptar os seus modelos.

É nesse contexto que a qualificação do indivíduo, no modelo de posto de trabalho (Taylorista/ Fordista), começa a ser questionada quanto à sua eficácia, e a “organização do trabalho passa a ser caracterizada por formas de trabalho mais flexíveis e pela exigência de novas habilidades e competências por parte dos trabalhadores” (HELAL & ROCHA 2008; p.2)

Segundo Zarifian (2001), diante desse cenário as ocupações dos indivíduos dentro da organização começam a ser questionadas, pois no atual contexto não se exige do trabalhador apenas o saber fazer, passa-se a exigir do indivíduo o entendimento do processo, o que significa novos perfis que, além do saber fazer, saibam pensar em como fazer. É nesse contexto dinâmico que a noção de competências emerge, confrontando as organizações a dispor de indivíduos capazes de lidar com o imprevisto e mudanças permanentes, a Figura 1 apresenta o contexto de qualificação e de competência (LE BOTERF 2003; RUAS 2005).

O novo perfil do trabalhador exigido requer que este saiba administrar a complexidade do ambiente em que ele está inserido e saiba, principalmente, mobilizar a sua capacidade de reagir frente a eventos incomuns ou imprevisíveis.



**Figura 1- As noções de Qualificação X Competência**  
**Fonte: Ruas (2005, p.37)**

O autor Zarifian (2001) foca três mutações no ambiente do trabalho que adquirem relevância para a emergência do conceito de competência: evento, comunicação e serviço.

- A noção do inesperado, imprevisto fora de comum, são **eventos**, ou situações que ocorrem no ambiente de trabalho e que não podem ser previstos e por isso perturbam o desenrolar normal ou esperado da produção, e não podem ser assegurados pela “autoregulagem” das máquinas. Das mutações observadas pelo autor, o evento é a que adquire maior relevância, pois rompe com as definições prévias de tarefas, sendo que “a competência profissional consiste em fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa” (Zarifian 2001 p 42). Assim como, é salientado pelo autor que, quando se depara com situações fora de comum ou imprevistas, o individuo deve mobilizar os recursos para solucionar o problema, sendo nesse momento de novas experiências, que surgem novas habilidades e conseqüentemente um novo aprendizado.

- A importância da **comunicação** está no fato dela melhorar o desempenho da organização, dado que a comunicação é uma parte vital nas relações que se estabelecem no ambiente organizacional. Segundo Zarifian (2001; p 45), comunicar-se “requer um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia de sucesso das ações desenvolvidas em conjunto”, o que corresponde dizer que, na comunicação, os sujeitos envolvidos devem compartilhar algo em comum; assim como deve haver certo grau de empatia nessa relação, permitindo que a comunicação seja bem sucedida. Isso não significa afirmar que na comunicação não haverá conflito; muito pelo contrario, esses conflitos surgem na comunicação e possibilitam um “melhor entendimento e solidariedade de ações mais sólidas”.

- **Serviço** pode ser entendido como a “modificação no estado ou na condição de outro humano ou de uma instituição” (ZARIFIAN; 2001; P 48).

O **serviço** prestado ao cliente não se limita a uma maior produtividade e velocidade no fluxo, mas de saber a utilidade e os benefícios que tal bem ou serviço irá gerar num determinado cliente. Isso só pode ser concretizado com uma boa comunicação entre os envolvidos (Zarifian 2001).

A noção de evento é analisada também pelo Le Boterf (2003). Para o autor, dada a complexidade do contexto, o indivíduo deve saber administrar essa complexidade, pois as situações que surgem nas organização não são previstas, o individuo não sabe de antemão o que vai acontecer e tão pouco o que fazer. É no momento em que acontece o inesperado que individuo deve criar, reconstruir e inovar, ou seja, ele deve compor ou administrar, no momento, as situações.

Sendo o evento algo inédito, inesperado e imprevisível que perturba o desenrolar normal do trabalho é necessário uma intervenção que permita a sua compreensão ou resolução (quando se trata de uma pane). Essa intervenção requer uma ação do individuo, o que pressupõe um envolvimento, que por sua vez exige do intervencionista a capacidade de mobilizar recursos para saber agir frente a situações inesperadas (ZARIFIAN 2001). Essa intervenção, diante do inesperado, significa que o individuo, para poder mobilizar os recursos, deve também conhecer os processos; um conhecimento vai além do saber e do saber fazer; o indivíduo deve saber não só o como fazer, mas também o porquê fazer. Ou seja, para agir diante de situações novas é necessário um conhecimento amplo dos processos, conhecer a missão, os objetivos e os resultados almejados, bem como as regras, qualidade, eficiência, desempenho etc. (LE BOTERF 2003). A noção de evento não permite que as tarefas sejam

prescritas, e tão pouco que o indivíduo seja um ser passional na organização; pelo contrario, exige-se que o indivíduo seja um ser ativo capaz de agir diante de situações incomuns ou imprevistas.

Frente a uma situação nova e inesperada, é necessário que o indivíduo tome a decisão de agir. Essa tomada de decisão significa uma iniciativa de agir sobre a situação. Essa ação é uma reação para corrigir ou modificar a situação existente, segundo Zarifian (2001), mesmo que a tomada de iniciativa pressuponha o uso de técnicas já conhecidas, quando ela acontece se torna algo novo pela singularidade ou imprevisibilidade do evento. Para Le Boterf (2003), diante dos imprevistos e contingências, o indivíduo deve saber tomar iniciativas e assumir responsabilidades.

Assim, a tomada de iniciativa significa assumir responsabilidades, ou seja, o profissional assume e responde pela sua iniciativa, avaliando o grau da exigência do evento (ZARIFIAN 2001). Com isso, pode-se entender que a noção de evento está associada à competência na medida em que, diante de situações adversas, o indivíduo deve saber mobilizar os recursos (incorporado e objetivado) para fazer frente a situações perante as quais se depara. A competência, portanto, se realiza na ação, no momento que o evento acontece ela se manifesta. Segundo Le Boterf (2003; p. 49), “a competência não se exprime na ação, mais se realiza na ação. Saber não é possuir, é utiliza-la. Quando há um evento, o indivíduo se mobiliza para agir na situação e, nesse instante, a competência é apreciada”. Nesse âmbito, Zarifian (2001 p. 68) propõe uma definição de competências que integre varias dimensões e diferentes formulações.

- “Competência é o tomar iniciativas e o assumir responsabilidades do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara”;
- “A competência é um entendimento prático de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumentam as diversidades das situações”;
- “A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações; é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações; é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade”.

Essas definições propostas pelo autor enfatizam o caráter social dos indivíduos diante do novo funcionamento da organização e rompem com o conceito de qualificação na medida em que não se pressupõe tão somente o saber desempenhar as tarefas, uma vez que isso não garante que o indivíduo vá entregar o que lhe foi solicitado.

Nessa mesma perspectiva, Le Boterf (2003) considera que as competências são resultado da formação convencional, da socialização e das experiências profissionais. Essas combinações permitem ao indivíduo agir com pertinência, permitindo que seja reconhecido pelos outros, o que implica saber mobilizar e integrar os recursos assim como saber transferir os conhecimentos e habilidades no campo profissional. Corroborando com essa concepção, Ruas (2005 p. 37) define competência como:

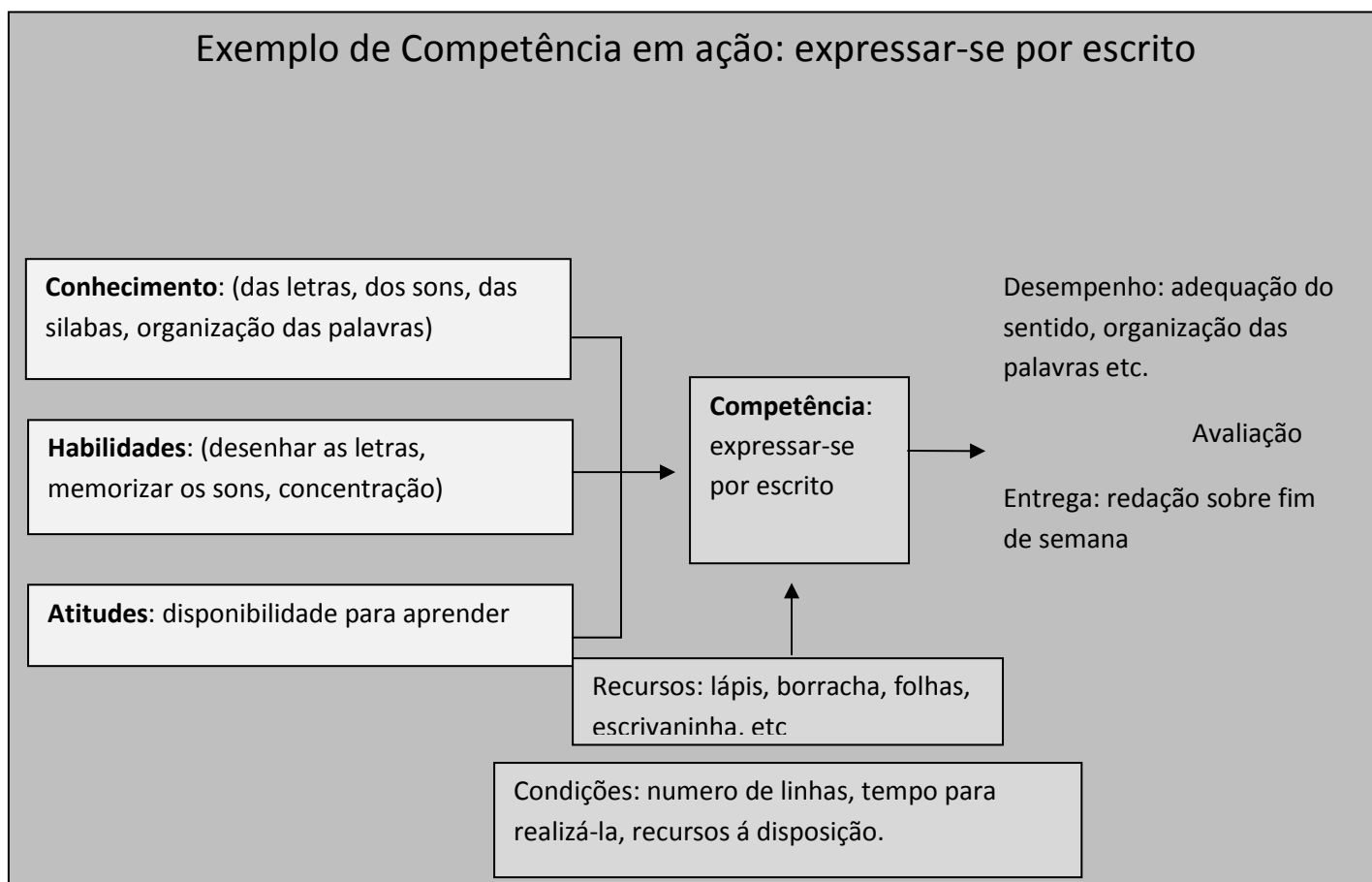
“A noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que um stock de conhecimentos e habilidade (perspectiva mais próxima da noção de qualificação) [...] na medida em que essa nova combinação de recursos sob forma de uma ação consegue dar conta daquele evento diferente, teremos possivelmente uma nova configuração de competência resultante do aprendizado face á nova situação enfrentada.”

O autor sintetiza que a questão de evento está diretamente associada ao conceito de competência na sua dimensão individual; contudo, diante do contexto social e econômico atual, o conceito de evento pode ser entendido sobre as situações coletivas do trabalho (RUAS 2005).

A competência individual é uma das dimensões mais antigas e sua noção é a mais explorada tanto na academia como nas organizações. Segundo Ruas (2005), o fato de a competência individual estar associada à noção de qualificação, justifica a sua construção ser a mais antiga. Apesar dessa associação, a competência não se esgota na qualificação do indivíduo. A competência é um prolongamento da qualificação, pois ser qualificado não significa que o indivíduo é competente, mas que ele possui recursos que possibilitam a construção de competência, ou seja, o desenvolvimento dos recursos competências deve permitir o enriquecimento da noção de qualificação e não se sobrepor a ela (LE BOTERF 2003).

Ruas (2005) exemplifica a competência em ação no caso da educação, sinalizando o pequeno limite existente entre a capacidade e competência. É através da mobilização e combinação das capacidades para cumprir uma determinada demanda que será permitido o exercício da competência, neste caso, de expressar-se por escrito. A figura 1 exemplifica a competência em ação no caso da educação. Cabe salientar que a competência só irá existir em um contexto específico, quando as capacidades serão mobilizadas e combinadas contando com determinados recursos do contexto para efetuar uma determinada entrega, que seriam os objetivos da mobilização das capacidades naquele contexto. Segundo o autor, para que a seja

competência efetivada é necessária a avaliação dos resultados almejados assim como dos critérios de legitimação.



**Figura 2- Exemplo de Competência em ação: expressar-se por escrito**

**Fonte: Ruas (2005, p.41)**

A competência não se limita à mobilização de conhecimentos e habilidades, uma vez que a manifestação da competência está relacionada a um propósito, demonstrando que há uma intenção nessa mobilização. Segundo Le Boterf (2003 p. 49) “a competência é sempre **competência para**”, o que significa que o individuo além de saber fazer, deve saber agir, mobilizar os recursos para atingir resultados desejados. Como salienta o autor, possuir habilidades e capacidades não significa ser competente.

É, a partir da avaliação da entrega, comparado com os objetivos propostos que será identificado se a competência existiu ou não.

Corroborando com essa perspectiva, os autores Brandão e Borges (2005), afirmam que as competências individuais são um conjunto de habilidades conhecimentos e atitudes

necessárias à realização de certas atividades, expressadas no desempenho do indivíduo num determinado contexto, em termos de comportamentos adotados e realizações decorrentes.

Percebe-se que os indivíduos devem ter o conhecimento prévio dos resultados almejados pela organização, de modo a saber qual, como e porque mobilizar este ou aquele conhecimento, habilidade ou atitude, pois a tomada de iniciativa depende exatamente dos objetivos a serem alcançados.

De acordo com Dutra (2008), para que se entenda o conceito de competência individual faz-se necessário entender o conceito de entrega, pois ao se analisar a capacidade de entrega é possível ter uma perspectiva mais adequada pra avaliar e orientar o desenvolvimento e estabelecer as recompensas do indivíduo. A partir do instante que o indivíduo compreenda que a sua participação dentro da organização pode lhe agregar valor, o seu envolvimento com a organização é maior. Com isso, é no momento que o trabalhador realiza algum trabalho que a sua competência se manifesta, é na interação com o ambiente de trabalho que se encontram as realizações na prática.

Neste sentido “a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY & FLEURY 2001 P. 188).

Assim sendo, a noção de competência individual para fins desse trabalho será a combinação e mobilização do conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) e recursos (instalações materiais, informações e redes relacionais) num determinado contexto, permitindo ao indivíduo oferecer determinada entrega que possa contribuir tanto para o aprendizado pessoal como para agregar valor à organização.

As novas configurações do trabalho permitiram além da gestão de competências individuais o desenvolvimento de grupos ou equipes de trabalho, cujas competências desses grupos passam a ser primordiais para as organizações. Nota-se que, para alguns processos, as competências coletivas são essenciais para o desempenho da organização com resultados pretendidos e, para algumas empresas, ele é fundamental para a construção do diferencial competitivo.

As competências coletivas, segundo Zarifian (2001), não podem ser entendidas apenas como a soma de conjunto de competências individuais. Para o autor as competências de um coletivo são efeitos das sinergias e interações sociais ativadas no meio do grupo. Esse conceito pressupõe que a manifestação das competências num grupo de trabalho requer um acordo sobre os objetivos alcançados. Assim, os indivíduos do grupo devem partilhar de

normas ou referenciais em comum, de modo que o resultado total seja mais do que a soma das competências individuais. Nesse contexto, percebe-se que a comunicação entre os membros é fundamental para que haja a troca de saberes. É a comunicação que permite que as sinergias e interações aconteçam.

Para Le Boterf (2003), muito mais do que a soma de competências individuais, as relações que se estabelecem no seio de um grupo e a sinergia entre as competências de seus membros determinam e manifestam em cada equipe. Para o autor é fundamental que as organizações permitam e priorizem o desenvolvimento das competências coletivas, de modo que as competências possam se articular e colaborar entre si. Neste sentido o autor salienta que, para entender o que distingue o coletivo do individual, o conteúdo específico da competência coletiva, pode-se reconhecer a sua existência pelos seguintes conteúdos:

- Saber elaborar representações compartilhadas: pressupõe a convergência de referenciais individuais na direção de um referencial comum, em que a referencia resulta da elaboração continua e comum se construindo na medida em que as experiências do grupo evoluem no enfrentamento dos problemas na ação coletiva e na pesquisa;
- Saber comunicar: pressupõe a linguagem compartilhada, em que os membros se entendam, em que haja uma empatia, em que a troca seja direta e constante permitindo aos membros do grupo evitar comentários e explicações ganhando tempo na enunciação uma vez que essa linguagem permite a criação de códigos próprios aos grupo detendo assim um vocabulário particular;
- Saber aprender coletivamente através das experiências: pressupõe o aprendizado coletivo das experiências, através de situações vivenciadas por esse coletivo, em que analisam criticamente uma situação vivenciada e reorientam as práticas profissionais tanto pessoal, como da equipe.

A competência coletiva pressupõe a interligação entre as partes que o compõe, deve haver uma interatividade, um entendimento comum, em que o conjunto dos conhecimentos gerados por cada indivíduo possa ser integrado e compor o todo, possibilitando a criação de um novo saber pela interação e compartilhamento de normas comuns.

Ruas (2005 p.47) trata de competência coletiva como sendo uma categoria intermediária entre a competência individual e organizacional. Segundo autor, a competência coletiva, com o passar do tempo, pode se tornar uma competência organizacional; nesse caso, o autor exemplifica o caso da empresa Honda analisada pelos autores Prahalad e Hamel em



1990, cuja competência “*conceber e produzir motores*” dependia da competência de um grupo de indivíduos de uma determinada área, e com o passar do tempo se tornou uma competência organizacional essencial.

Corroborando com essa afirmação, Antonello (2010) afirma que a competência organizacional são conjuntos de competências coletivas que asseguram a realização da estratégia organizacional (missão, visão, objetivos organizacionais). Deste modo:

“ [...] as competências funcionais parecem ser uma das instancias mais adequadas para que se possa avaliar a aderência da noção estratégica (organizacional) às praticas de trabalho em cada uma de suas áreas, ou seja, se as diretrizes expressas nas competências organizacionais estão incorporadas ou não aos artefatos operacionais da organização” (RUAS 2005, p. 47).

Em acordo com essas afirmativas, Fleury e Fleury (2004) consideram que as competências organizacionais estão intimamente ligadas ao desenvolvimento das competências individuais e das condições apresentadas pelo contexto.

Percebe-se que as competências dos indivíduos, sejam em partes isolados ou na coletividade, são fundamentais para o desenvolvimento das organizações. Neste sentido, Antonello (2010 apud SIEMOS 2011 p.39) ressalta a importância de identificar as competências transversais que “são aquelas que se referem às dimensões comportamentais perceptivas aplicáveis a diversas interações gerenciais.”

Esses entendimentos revelam a importância das competências individual e coletiva na organização, uma vez que elas configuram a base para o seu desenvolvimento.

Em face dessas considerações é necessário a identificação das competências necessárias aos indivíduos para realização do seu trabalho e o alcance dos resultados pretendidos pela organização. A seguir serão apresentados os métodos de mapeamento das competências.

### *2.3.1 Mapeamento das Competências*

A partir do momento que o foco da organização passa de processos a resultados, é necessário que a missão e os objetivos da organização sejam apropriados a cada área ou função. Assim sendo, as competências individuais e coletivas devem estar alinhadas na concretização dos planos estratégicos da organização.

O mapeamento de competências possibilita a identificação dos principais elementos do planejamento estratégico, assim como do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que dispõem os indivíduos de uma organização. Todavia, nem sempre esses CHAs estão

alinhados aos objetivos da organização, essa diferença entre as competências necessárias à organização e às evidenciadas na prática são denominadas de *gap* ou lacunas de competências, e através do mapeamento é possível identificar tais lacunas (PAZ 2009).

Além de possibilitar a identificação das *gaps* existentes na organização, o mapeamento de competências possibilita o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento dos indivíduos (BRANDÃO e BABRY 2005).

Os métodos para o mapeamento de competência podem ser realizados de varias maneiras. Para alguns autores (BORGES-ANDRADE et al 2006), não há um método certo para descrição de competências, isso vai depender da finalidade de cada organização.

A identificação dessas competências se torna cada vez mais importante, pois o alcance dos resultados almejados dependem muito dessas competências existentes na organização, assim como essa ferramenta possibilita a identificação do perfil dos indivíduos em cada área, o que permite à organização saber se é necessário remanejá-lo para outra função ou não.

Entretanto, vale ressaltar que a competência não é predefinida. Uma vez que ela se manifesta na ação ou na atividade, a competência é um acontecimento ou um processo, sendo assim não é possível antecipá-la. Segundo Le Boterf (2003), a sua aproximação somente é possível a partir de pontos de referência constituídos por referenciais de competência. Isso significa que, numa organização, existem as competências requeridas que podem ser entendidas como as competências esperadas pela organização ou pelo cliente. E é através dessa requisição que os indivíduos ou os coletivos se pautam para mobilizar os recursos incorporados e os objetivados de modo ao alcance dos resultados. Perante uma atividade a ser realizada ou uma situação inesperada, o profissional deverá elaborar uma estratégia de resposta, deste modo entende-se que:

A competência é descrita em termos de atividade. Estas são divididas de acordo com uma malha bastante ampla que apela para diversas disposições de ação ou de saber fazer. Os saber fazer são descritos com uma malha mais estreita. Descrever de modo operativo um objetivo è um saber fazer, mas guiar a engenharia de um plano de formação è uma atividade. Saber fazer e atividades são descritos em termos de ser capaz de (LE BOTERF 2003 p. 68).

Para identificar ou descrever uma competência num determinado contexto, faz-se necessário saber o esta sendo requisitado de modo a constatar como as capacidades operacionais estão sendo utilizadas, haja vista ser através dessas capacidades de mobilizar os recursos que se constroem as competências.

Neste sentido, Borges-Andrade et al (2006) descrevem que as competências individuais podem ser descritas por meio de pautas ou referencias de desempenho, ou seja o individuo demonstra que possui determinada competência por meio de adoção de comportamentos que são passíveis de observação no trabalho. O quadro 3 exemplifica uma descrição de competência com base em referencias de desempenho.

Neste caso a descrição de competência visa a representar um desempenho ou comportamento esperado pela organização, possibilitando identificar o que o profissional deve ser capaz de fazer.

Competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa ações para incrementar o volume de negócios</li> <li>• Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de negócios</li> <li>• Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados</li> <li>• Elabora planos para atingir as metas definidas</li> </ul>
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilha com seu grupo desafios a enfrentar</li> <li>• Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe</li> <li>• Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe</li> <li>• Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe</li> </ul>

**Quadro 1: Exemplo de descrição de competências individuais sob forma de referenciais de desempenho.**

**Fonte: Borges-Andrade, Abbad, Mourão e Colds (2006 p. 221)**

Após a identificação das competências organizacionais e individuais necessárias para o alcance dos objetivos da organização, Babry e Brandão (2006) consideram que, para descrição de um comportamento ou desempenho esperado, deve-se utilizar verbos e um objetivo de ação. Ainda, segundo os autores, nestes casos, deve-se, sempre que possível, acrescentar um critério e condição pela qual se espera que o desempenho ocorra. O quadro 4 exemplifica uma descrição de competência utilizando critérios e condição.

<b>Comportamento (Verbo + objeto da ação)</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
<b>Realiza análises financeiras</b>	Com acurácia	Utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
<b>Atende cidadão (usuários de serviços públicos)</b>	Com presteza e cordialidade	Levando em consideração as suas expectativas e necessidades

**Quadro 2: Exemplo de condições e critérios associados a competências**

Fonte: Babry & Brandão (2005 p.183)

Percebe-se que quando uma descrição de competência for munida de verbos é possível obter boas descrições de competência. Assim Babry e Brandão (2005) sugerem:

- Iniciar as frases com verbos que expressem ação concreta, que possibilitem representar comportamentos observáveis no ambiente de trabalho tais como: analisar, organizar selecionar etc.;
- As descrições devem ser submetidas às pessoas chave da organização de modo a eliminar as possíveis inconsistências e inadequações;
- Validar o sentido das palavras utilizadas para descrição das competências, de modo que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito.

Os métodos para mapeamento de competência vão depender da finalidade da organização.

Para fins de ações de treinamento, a descrição da competência no nível individual (Conhecimentos, Habilidades Atitudes; CHAs) é o mais adequado, pois permite identificar os CHAs que são necessários para que um individuo possa apresentar um determinado comportamento ou desempenho os quais construirão os objetivos instrucionais de

treinamento; assim como conhecer os CHAs correspondentes que constituirão os conteúdos a serem ministrados (BABRY & BRANDÃO 2005).

Percebe-se que não existe um método único para realizar o mapeamento das competências tanto a nível organizacional quanto a nível individual. A identificação de competências em uma organização pode ser tanto de finalidade organizacional, como acadêmica. Porém, alguns autores (BORGES-ANDRADE, et al, BABRY e BRANDÃO 2005; SAMIOS 2011), independentemente da finalidade, sustentam que a credibilidade do diagnóstico dependerá do rigor e da apresentação de métodos científicos.

Para tanto, ROCHA PINTO (2002 apud SAMIOS 2011) sinaliza algumas necessidades para se realizar o mapeamento de competências:

- Descrever as atividades diárias e eventuais executadas;
- Descrever os desafios, as ameaças e as oportunidades da função;
- Identificar as competências específicas que a função exige (Conhecimentos habilidade atitudes indispensáveis para o desempenho da função);
- Definir indicadores de competências: procurar saber todas as informações a respeito da função a ser mapeada de modo a identificar os CHAs imprescindíveis á função;
- Definir os conhecimentos e as habilidades, estabelecer as competências técnicas e os conhecimentos teóricos;
- Observar e descrever as atitudes e as competências comportamentais.

Essa análise possibilita identificar as competências técnicas e comportamentais evidenciadas na realização da atividade ou função.

O diagnóstico de competência é o passo inicial para subsidiar o processo decisório da organização tanto em questões estratégicas como para políticas de gestão em geral (BORGES-ANDRADE et al 2006).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.**

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa. Serão descritos o tipo de estudo, os sujeitos da pesquisa e as estratégias para coleta e análise dos dados.

Segundo Gil (2008), ao longo do tempo o ser humano vem desenvolvendo sistemas que lhe possibilita conhecer a natureza do comportamento humano. Para tanto essa seção descreve os métodos utilizados para o alcance do objetivo proposto.

#### **3.1. Método**

O presente capítulo refere-se a metodologia utilizada para o estudo em questão. Para realizar esta pesquisa e alcançar os objetivos propostos, optou-se pelo estudo de caso com uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, alinhando esta com diferentes procedimentos para coleta de dados.

O estudo realizado possui uma abordagem qualitativa, visto que se pretende neste estudo entender um fenômeno específico em profundidade, o que pressupõe escutar o que as pessoas têm a dizer, explorando as suas ideias e opinião sobre um determinado assunto. Siena (2007) entende que nessa abordagem o pesquisador é elemento chave e a fonte principal de dados, uma vez que o foco dessa pesquisa é a interpretação dos fenômenos e atribuição de significado e isso requer que o pesquisador considere que há uma relação entre o mundo real e o sujeito. A pesquisa com uma abordagem qualitativa tem muito a oferecer no entendimento do universo organizacional e da prática administrativa, essa pesquisa possibilita um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para uma compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico.

Optou-se pelo estudo de caso, pois estudos que identificam as competências nas organizações do Terceiro Setor são escassos, assim de modo a atingir o objetivo pretendido foi necessário procurar uma instituição e investigar o seu ponto de vista e suas necessidades, levanta-los e analisa-los.

Segundo Gil (2008 .p.78) “ o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos projetos de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo.” O estudo de caso é utilizado quando o pesquisador procura responder às questões

“como” e “por que” e, de acordo com Yin (2001, p. 27), ele “[...] é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas, quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Esta escolha pode ser explicada pela necessidade de investigação de um fenômeno que envolve processos organizacionais e administrativos que, por conseguinte, envolve os sujeitos e as atividades realizadas por estes. Tendo em consideração a carência de estudos no Terceiro Setor, principalmente no que tange as competências existentes nessas organizações, o estudo de caso é uma das melhores escolhas a se considerar para se obter os resultados pretendidos.

Roech (2006 apud SIENA 2007) coloca que estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso, pois ele se aplica quando a ênfase da pesquisa for analisar processos dentro do seu contexto. Entretanto, esse método não é totalmente linear, ou seja, não deixa de apresentar algumas limitações, nomeadamente, a impossibilidade de se fazer generalizações das conclusões alcançadas do estudo para toda a população alvo, visto que se focaliza a atenção em algumas ou poucas unidades do universo, acabando por limitar-se exclusivamente aos casos estudados (GIL, 2008).

O esforço desse trabalho é a descrição e identificação das competências requeridas aos responsáveis de uma organização do terceiro setor, tentando verificar as competências mobilizadas por estes para alcance dos objetivos pretendidos por estes. Assim sendo foi necessário o contato direto com a organização de modo a identificar e analisar as competências essenciais à organização. Nesta pesquisa o estudo de caso é muito importante dado que só e somente através deste é possível alcançar o objetivo.

### 3.2. Técnicas para Coleta de Dados

A seguir serão apresentadas as técnicas utilizadas nestes estudos para coleta dos dados referentes à pesquisa.

#### 3.2.1 *Pesquisa Documental*

A pesquisa documental segundo Babry e Brandão (2005) é necessária para análise dos documentos que compõe o planejamento estratégico da organização: missão, visão, objetivos e metas.

A pesquisa documental diferentemente da bibliográfica vale-se de materiais que não receberam um tratamento analítico e contribuições de diversos autores, pode-se valer dos documentos de primeira mão que não receberam qualquer tratamento analítico ou de segunda mão que de alguma forma foram analisados, como os relatórios de organizações (GIL 2008).

Para fins de estudo utilizou-se os relatórios da organização que de certa forma foi submetida a análise. Foi necessário o levantamento documental da organização não só a para conhecer o planejamento organizacional como ter um conhecimento dos processos existentes na organização.

A análise documental possibilitou ao pesquisador informar-se das atividades que ocorrem na organização e a comparação entre os dados disponíveis no relatório organizacional e a realidade da organização, verificando numa primeira análise, se o que estava relatado nos documentos da organização era o que efetivamente acontecia na prática, ou seja, se atividades praticadas estavam alinhadas com a missão da organização.

### *3.2.2. Observação não Participativa*

Esse é um método cujo pesquisador não interage com o objeto, mas analisa as interações entre o objeto do estudo e o ambiente onde ele está inserido. Através da observação é possível obter informações que dificilmente seria captado através da entrevista ou questionários. As competências como foi observada, muitas vezes tem um caráter subjetivo que nem sempre é possível identificar através de outros métodos que não observação, principalmente no que tange aos comportamentos que os indivíduos assumem diante de situações novas.

### *3.2.3. Entrevista Semi- estruturada*

A entrevista é uma técnica de coleta de dados, que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe faz perguntas com o objetivo de obter dados que interessam à investigação (Gil 2008)

Neste estudo optou-se por realizar uma entrevista semi-estruturada (vide Anexo I) com os colaboradores da organização de modo a coletar os dados segundo o ponto de vistas dos destes. Através dessa entrevista se pretendia ter um conhecimento dos principais processos dentro da organização, como o trabalho foi realizado numa organização social, achou-se pertinente entrevistar os fundadores, que por estarem a mais tempo na organização



possibilitou coletar informações importantes e relevantes dos sujeitos envolvidos, assim como foram realizadas entrevistas com colaboradores que atualmente não trabalham na organização pesquisada. Essa técnica possibilitou que o entrevistado se pronunciasse sobre a temática em questão, o que auxiliou a pesquisadora a captar informações valiosas. Além disso na sua aplicação foi possível observar as reação e atitudes do entrevistado ao longo da entrevista.

Para realização de tal procedimento foi necessário um contato prévio com os entrevistados de modo a esclarecer o assunto da pesquisa o que contribuiu para o estabelecimento de confiança entre o pesquisado e o pesquisador. Para realizar os registros foi utilizado um gravador, facilitando a coleta e posteriormente a análise, facilitou a entrevista, pois o pesquisador ficou livre para prestar atenção e observar as reações e os impactos de cada questão. Segundo Siena (2007) esse método permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre os envolvidos. No quadro 3, a seguir, apresenta-se o perfil dos entrevistados e no quadro 4 encontram-se resumidamente explicitados os objetivos das questões formuladas.

<b>Entrevistados</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo na Organização.</b>	<b>Formação</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>
F1	Fundador	12 anos	3º grau completo	Feminino	42 anos
F2	Fundador	12 anos	3º grau em andamento	Masculino	48 anos
F3	Fundador	12 anos	3º grau completo	Masculino	42 anos
E1	Colaborador	5 anos	3º grau Superior completo	Masculino	31 anos
E2	Colaborador	8 anos	Segundo completo	Feminino	37 anos
E3	Colaborador	8 anos	Segundo grau completo	Feminino	39 anos
C1	Antigo Colaborador	5 anos	3º grau em andamento	Masculino	38 anos
C2	Antigo Colaborador	7 anos	3º grau Completo	Feminino	35 anos
C3	Antigo Colaborador	8 anos	3º grau completo	Feminino	35 anos
C4	Antigo colabrador	7 anos	2º grau completo	Masculino	28 anos

**Quadro 3:** Perfil dos entrevistados  
Fonte: Elaborado pela autora

<b>Questões presentes no Roteiro</b>	<b>Objetivos</b>
1. Missão da organização	Coletar informações relativa a missão da organização
2. Contribuição para missão 3. Principais atividades 5. Treinamento inicial 6. Comentários a respeito das atividades 7. Como se aprende as atividades 8. Responsáveis pelo repasse das atribuições 12. Mudança nas atividades 20. Distribuição dos colaboradores nas linhas de atuação 21. Atividades desenvolvidas nessas linhas. 36. Quais atribuições são relevantes para alcance dos objetivos. 37 e 38 Características que necessárias aos colaboradores	Identificar as atividades desenvolvidas pelos colaboradores e as principais características dos colaboradores do Africanamente.
9. Supervisão no trabalho; 10. Relevância da supervisão; 14. Aspectos que dificultam o trabalho; 15. Ações para reduzir esses aspectos; 16 Aspectos que facilitam o trabalho; 17. Ações para intensificar esses aspectos; 18. Interação com os colegas.	Coletar informação relativa aos aspectos que facilitam e dificultam o desempenho dos entrevistados
13. Exemplo de aprendizado na organização; 19. Aprendizagem na interação com os colegas; 29. Experiências vivenciadas, relevância para o desempenho; 35. Atualização sobre os conteúdos da cultura negra; 39. Sugestões de ações para desenvolver capacidades.	Coletar informações acerca do processo de aprendizagem
11. Atitudes diante dos problemas; 22. Conhecimentos para as linhas de atuação; 23. Habilidades para linhas de atuação; 24. Atitudes para linhas de atuação; 25. Significado de trabalhar na organização; 26. Conhecimentos para Africanamente; 27. Habilidades. Para o Africanamente; 28. Atitudes para o Africanamente; 30. Aplicação das experiências no Trabalho; 32. Como a Comunidade percebe a importância do trabalho desenvolvido; 33. Comunicação com a comunidade; 34. Interesse da Comunidade nos projetos realizados.	Explorar as experiências de modo a identificar as suas percepções quanto às competências necessárias para o desempenho dos colaboradores.

**Quadro 4: Questões elaboradas para o roteiro de entrevistas;**

**Fonte:** Elaborado pela Autora

### 3.3. Técnica para Análise de Dados

Após coletar os dados através da entrevista e da observação foi necessário a análise e a interpretação dos dados que teve por base a análise dos conteúdos. De acordo com Gil (2007) a análise de uma pesquisa qualitativa deve ser interpretativa, uma vez que nesse tipo de pesquisa depende muito da capacidade do pesquisador assim, para o autor, é necessário que a análise dos dados seja realizada concomitante ao processo de coleta de dados. E através da interpretação que se alcança um sentido mais amplo da resposta, apoiando-se em outros conhecimentos obtidos na coleta de dados.

Assim sendo a pesquisa documental e bibliográfica como a observação auxiliou na interpretação dos dados coletados possibilitando obter mais informações sobre o tema escolhido.

### 3.4. Caracterização da Organização

O Africanamente é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) com caráter filantrópico e sem fins lucrativos, cuja sua missão é pesquisar, resgatar e preservar tradições afrodescendentes, como instrumentos legítimos e construtores de um mundo melhor.

A organização foi fundada em Março de 2001, na cidade de Porto Alegre por alguns jovens participantes de outras organizações dos movimentos negros organizados de Porto Alegre, preocupados com o preconceito e a discriminação racial vivido pela comunidade negra. Foi criada a partir da necessidade de desenvolver projetos em parcerias com órgãos governamentais e não governamentais com o intuito de visibilizar o modelo de ensino aprendizagem presente nas tradicionais manifestações culturais afrodescendentes, onde o mais velho e experiente é responsável pela transmissão dos conhecimentos por meio da oralidade, sempre baseado na ancestralidade, na memória coletiva, na tradição, no ritual e nas relações comunitárias. Inicialmente o Africanamente se localizava na escola de capoeira ACANNE (Associação de Capoeira de Angola Navio Negreiro) na avenida Protásio Alves no Bairro Bom Fim, cujas atividades realizadas pela organização se centrava na capoeira, percussão, canto coral e roda de debates, sobre os valores civilizatórios, filosóficos e Teológicos, tendo os próprios alunos da escola de capoeira e convidados como público alvo. Tendo como base o desenvolvimento de uma outra ótica de humanidade, de Ser Humano que se justifica no

desempenho cognitivo negro-africano e afrodescendente, o Africanamente desenvolveu-se e ampliou a sua atuação, mudando a sua sede e criando novos projetos no intuito de promover a cidadania entre crianças, adolescentes, jovens e adultos através da reconstrução positiva de sua identidade afrodescendentes. Assim em 2003 a instituição já localizada na sua nova sede na comunidade Terreiro Ilé Áse Iyemonjá Omi Olodó na Vila São José uma periferia da capital gaúcha incrustada no Bairro Partenon, tendo como publico alvo as crianças e adolescentes e na sua maioria filhos iniciados na religião, realiza o seu primeiro projeto para a preservação e transmissão dos valores da visão de mundo negro africano ( Projeto Ori Inu Erê). É na intenção de continuar e potencializar esse projeto que surgem novos projetos dentro da organização e na tentativa de abrir espaço para firmar novas parcerias que em 2011 os principais colaboradores do Africanamente decidem se tornar uma OSCIP, e em janeiro de 2012 a organização ganha a titularidade de Organização da Sociedade Civil de Interesse Publico. Tem como principal parceira a Comunidade Terreiro Ilé Ase Iyemonjá Omi Olódó. Tendo como objetivos principais:

- Valorizar a cultura afrodescendente, como um instrumento positivo de educação alternativa, com enfoque nas múltiplas expressões, priorizando a coletividade através do reconhecimento da linguagem, da identidade e do patrimônio cultural do ser negro;
- Promover o regate e a preservação das tradições afrodescendentes, através de pesquisas em qualquer campo do conhecimento humano- historias, sociais, etnologia, políticas econômica entre outras;
- Estimular a criação de espaços dedicados á construção da cidadania, através de um sistema alternativo de educação popular;
- Oportunizar o aprimoramento dos associados através de cursos e debates, participações em congressos, oficinas e laboratórios;
- Realizar atividade culturas e artísticas, visando á elevação da auto-estima do povo negro podendo, par isso, produzir e veicular material multimídia de conteúdo formativo e informativo;
- Assessorar entidade culturais e educacionais através de contratos, convênios, parcerias ou outras formas de relacionamento legalmente permitidas;
- Produzir ou ministrar congressos seminários,oficinas e cursos que visem á divulgação e valorização das tradições afrodescendentes.

- Combater todo o tipo de intolerância, discriminação preconceito contra o patrimônio cultural afrodescendente, seja ele material ou imaterial podendo para isso usar meios judiciais
- Realizar e desenvolver atividades educacionais e culturais com crianças e adolescentes e respectivas famílias.

Com o propósito de alcançar tais objetivos, o Africanamente juntamente com a Comunidade Ilê Asê Yemonjá Omi-Olodô, idealiza e desenvolve o Programa Ori-Inu composto atualmente por cinco projetos, todos com a denominação na língua yorubá:

- O Ori-Inu Erê ( Ori Inu significa cabeça de dentro, interior ou interna e Erê é criança. A tradução livre é cabeça dentro da criança/ identidade), tem como objetivos gerais; Promover a cidadania e o desenvolvimento integral de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, de preconceito e discriminação racial por meio da reconstrução positiva de sua identidade afrobrasileira; Construir um modelo alternativo de educação étnico-social fundamentado nos conhecimentos e valores éticos, estéticos, cosmológicos e filosóficos originários nas culturas de matriz africana.
- O Ajeundo (Ajeun significa alimentação, comida, Bo é vamos, na tradução livre é vamos comer) objetiva proporcionar aos vivenciadores da religião de matriz africana em situação de vulnerabilidade social o direito á alimentação adequada, estimulando discussões sobre segurança alimentar e cidadania.
- O Ilu Bata ( tipo de tambor de influencia jeje) objetiva pesquisar, resgatar e preservar os toques sagrados do Batuque de influencia jeje-nago do Rio Grande do Sul junto a jovens e adultos vivenciadores de terreiro ou de outra expressão cultural de matriz africana.
- A ajonile (Ajo significa nós dançamos, Ni é significa e Ilê é casa na tradução livre seria, nós dançamos em casa) objetiva proporcionar vivencias das danças de orixás de Batuque do Rio Grande do Sul visibilizando e divulgando seus mitos e símbolos.
- E por fim o Aso Asiwaju ( Aso significa roupa e Asiwaju significa aquele que vai a frente que está na vanguarda, na tradução livre seria, roupas para aqueles que estão na vanguarda), tem como objetivo promover o protagonismo de mulheres da comunidade, estimulando o poder local e a geração de trabalho e renda por meio da produção de roupas e acessórios em estilo africano e da consolidação de uma estética afro-gaucha.

Os recursos financeiros da organização já foram formadas por mensalidade dos membros, donativos, porém atualmente a organização depende de eventuais rendas providas de parceiras com órgãos governamentais de todas as instancias, não governamentais e da iniciativa privada. Sendo que a diretoria e o conselho deliberativo são responsáveis pela criação de programas de captação de recursos visando á redução da dependência de doações e á auto –sustentabilidade dos projetos que venha a ser empreendidos para a consecução dos objetivos da associação, cabendo sua administração á diretoria.

No que tange a recursos humanos, a organização é constituído por associados efetivos e fundadores, em que os fundadores são aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a fundação da associação e efetivos são aqueles que ingressaram após a fundação. Cabe salientar que em algumas situações os fies do terreiro realizam trabalhos voluntários na organização, porém estes não continuam na organização após o termino de dessas atividades executadas pelo Africanamente. Atualmente a organização conta com; dois auxiliares administrativos, um assistente social, um pedagogo e quatro educadores, sendo que deste quatro, três são fundadores da organização.

Por ser uma organização pequena e ter a sua sede localizada num terreiro, os voluntários da organização são os filhos da casa que auxiliam nos projetos a serem executados e jovens militantes que se identificam com causa, porém há uma grande rotatividade de voluntários, uma vez que nem sempre os projetos são executados pelos mesmos. Para que os objetivos da organização sejam alcançados ao Africanamente se dividiu em três linha de atuação são elas:

- **Religiosidade e Territorialidade:**

Em meio á adversidade civilizatório na diáspora forçada das Américas e em particular no Brasil, comunidades terreiros têm efetivamente cumprindo o seu papel politico pedagógico e assim constituindo em verdadeiros espaços de educação comunitária com infância e juventude das várias procedências étnicas. O Africanamente com objetivo de fortalecer as tradições afro-brasileira, realiza atividades voltadas as religiões de matriz africana. Neste sentido a organização realiza palestras e seminários, se articula politicamente e executa projetos destacando a religião afro-brasileira. Assim o Africanamente além de participar das mais diversas atividades religiosas de matriz africana realiza parcerias com outras entidades de terreiro que buscam serem reconhecidos e valorizados nos mais diversos territórios brasileiros.

Assim os fiéis do Terreiro preocupados em repassar os conhecimentos que não se aprende nas escolas nem em livros, mas através da sabedoria de cada um, procurou potencializar o primeiro projeto da organização a partir de novos estudos e pesquisas sobre os valores éticos e religiosos deixados pelos ascendentes africanos. E em março de 2005 o Africanamente edita o primeiro Caderno Pedagógico relatando as mais diversas atividades e destacando a importância de debates voltados para valores civilizatórios afrodescendentes na construção de um mundo melhor.

- **Cultura em Movimento:**

A cultura em movimento é um programa em que o Africanamente realiza grupo de pesquisa e multiplicação de conhecimentos referentes a capoeira. Um jogo cultural herdado dos negros Bantus, preservado no Brasil como instrumento de resistência física e emocional á escravidão e disseminado por todo mundo. A Capoeira Angola é mistura de luta e dança, originária da região onde hoje situa o País de Angola na África, veio para o Brasil durante o período da diáspora negra. Através da escola de capoeira, o Africanamente organiza vários eventos de prática, pesquisa, formação e discussão em temas da capoeira angola. Deste modo a organização participa de fóruns sobre a preservação desta manifestação como patrimônio cultural brasileiro.

- **Afroética**

O Afroética é um programa do Africanamente que consiste na participação e realização de atividades de caráter formativo e informativo, tais como palestras, seminários, encontros e publicações que discutam a sociedade como um todo relacionado.

Este é um programa cujos colaboradores fazem uma análise avaliativa dos valores e ações, propondo uma nova forma de viver em comunidade sob um ponto de vista alicerçado nos pressupostos civilizatórios afrodescendentes. Para tanto a organização além de realizar atividades em torno das Tradições Afrodescendentes, são parceiros do Africanamente outras organizações sociais, outras pessoas que alinhados com a proposta de valorização da Cultura Afro no Brasil realizam atividades na instituição buscando deste modo resgatar, potencializar e fortalecer o legado deixado pelos ascendentes africanos.



E ainda hoje a organização vem executando projetos como mostra de cultura negra e festa religiosa, percussão ritualista, juventude no terreiro e pedagogia e axé com crianças e adolescentes da vila São José levando a até eles os valores da Tradição Afro-brasileira.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção será apresentada a análise dos dados coletados e sua aproximação ao referencial teórico que norteou o presente estudo.

##### 4.1 Principais Atividades dos Atuais e Antigos Colaboradores.

No que tange às principais atividades desenvolvidas pelos colaboradores, tanto dos que ainda estão na organização como os que já saíram, foi identificado que elas são semelhantes; porém, foi constatado, através dos relatos, que grande parte dos colaboradores executam outras atividades além das suas funções essenciais. Todos os colaboradores relataram desenvolver as seguintes atividades:

- **Educador social:** É responsabilidade de todos os colaboradores da organização ensinar e debater com as crianças, adolescentes, jovens e adultos negros a temática racial. Um dos objetivos da organização analisada é valorizar a cultura afrodescendente, como um instrumento positivo de educação alternativa, com enfoque nas múltiplas expressões, priorizando a coletividade através do reconhecimento da linguagem, da identidade e do patrimônio cultural do ser negro. Deste modo, é da responsabilidade dos colaboradores da organização repassar os conhecimentos adquiridos por eles à comunidade. A função do educador é mostrar ao seu público a cultura negra brasileira; assim sendo, os colaboradores são os responsáveis por repassar esse conhecimento, que se dá através de palestras e seminários, oficinas de canto que englobam ensinamentos de percussão, rap e toques religiosos e oficinas de Capoeira.
- **Realização de projetos:** dado que a organização em Análise é um organização social grande parte dos recursos depende de doações, editais e parcerias; assim, para que a organização possa angariar fundos e realizar o seu trabalho há a dependência de projetos. Embora a ideia de se propor um ou outro projeto dependa dos fundadores da organização, foi constatado, através dos relatos, que todos os projetos que surgem na organização são submetidos ao conhecimento de todos os colaboradores e estes relatam que sempre que surge um projeto opinam e apresentam ideias de como desenvolver e participam na idealização do projeto. A fala a seguir exemplifica como se dá a realização e a participação dos colaboradores:

**E1.** Aprendi a trabalhar em coletivo as grandes decisões são tomadas pelo coletivo, mesmo que a presidente da organização já tenha ideia pré formada, ela abre essa

ideia para grupo e o grupo dá a sua opinião; e o bom disso que é sempre se leva em consideração a nossa opinião e sempre se abre espaço para discussão dos projeto no grande grupo.

**E3.** Sou educador social, e além disso auxilio na realização e execução dos projetos em conjunto com a presidente e os outros colaboradores.

- **Comunicação Com a Comunidade:** É da responsabilidade de todos os colaboradores e fundadores da organização entrar em contato com a comunidade e realizar visitas a domicílios, apresentando os projetos. O Africanamente realizou parceria com o governo no programa Fome Zero; através desse programa a organização ganhou cestas básicas para distribuir à comunidade, além disso a organização realiza atividades nas escolas públicas da Vila São José; então é de responsabilidade de todos os colaboradores entrarem em contato e se comunicarem com a comunidade, atualizando-os tanto sobre os projetos executados pela organização, como orientando sobre os programas de governo. A fala a seguir exemplifica como se dá essa atividade:

**F1:** é de responsabilidade de todos dialogar com a comunidade, nós geralmente realizamos reuniões com os país e outros fieis que procuram o terreiro, nessas reuniões procuramos explicar as atividades que estão acontecer e também conhecer o ambiente familiar da crianças, isso nos ajuda a compreender o comportamento delas. Realizamos visitas a domicílios e nessas visitas todos vão, se alguém não for é porque não está presente, mas procuramos sempre levar todos [...] é uma responsabilidade nossa comunicar e trazer a comunidade até nós e é fundamental que todos estejam envolvido nisso até para que a nossa comunidade conheça quem vai e quem está trabalhando com eles.

As atividades que são realizadas pela organização estão interligadas com as linhas de atuação da organização. O Africanamente visa primordialmente à capacitação do povo negro, em relação à cultura, ao racismo e à religião de Matriz Africana. Porém, além dessas capacitações, a organização presta atendimento e informa a comunidade sobre a saúde da população negra, drogas, violência, entre outros assuntos, vale ressaltar que essa não é uma atividade desenvolvida exclusivamente pela organização, o que pôde ser percebido é que através da parceria com a Comunidade de Terreiro Ilê Ase Iymonjá Omi Olodó, o Africanamente presta serviço à comunidade da Vila São José. Outra constatação é de que os colaboradores que atuam e os que atualmente não estão trabalhando na organização são fieis

da religião de Matriz Africana, sendo essa Comunidade de Terreiro frequentada por eles, ou como eles mesmo relatam “são filhos da casa”.

Na entrevista realizada, os colaboradores relatam que quando algum projeto ainda não está em execução, eles geralmente realizam esses trabalhos, como representantes da organização. Deste modo essas atividades não foram consideradas como sendo atividades do Africanamente por que não são executadas exclusivamente pela organização e são serviços prestados pelo Terreiro que, por sua vez, tem como Pai de Santo um dos fundadores da organização. Assim sendo, para que não haja enganos entre as atividades da Comunidade de Terreiro e do Africanamente, para fins desses estudos, essas atividades não serão analisadas.

#### **4.1.1. Características dos Colaboradores:**

No que tange ao perfil dos colaboradores verificou-se que todos se identificam com a causa ou tema trabalhando pela organização. Grande parte dos colaboradores começa a trabalhar com a organização por que se identifica com a causa e reconhece a importância de se trabalhar com as questões raciais e ter uma organização voltada para tais questões. Essa identificação foi constatada tanto pelos atuais colaboradores como pelos que não fazem mais parte da organização. A fala a seguir exemplifica esse reconhecimento e identificação:

**C1:** Eu era um dos jovens militantes negros que idealizou a ideia de se criar uma organização voltada para as tradições e cultura afro-brasileira, e na época eu era aluno da escola de Capoeira ACANNE. Foi lá que surgiu a ideia de criar uma ONG voltada para nós negros e eu acabei me envolvendo e participando na criação da ONG.

**F1:** Eu trabalhei antes numa ONG cristã e foi a partir disso que surgiu a ideia de ter uma organização voltada também para nós, povo negro, e junto com [...] idealizamos esse projeto e resolvemos criar algo com a nossa cara e para que desse certo resolvemos que só trabalharíamos conosco pessoas que entendiam o nosso ideal e se identificassem com ele; não é possível trabalhar com essas questões, por exemplo, com pessoas que não sabem o que é racismo, que tem preconceito com a religião de Matriz Africana, que é homofóbico, etc. Então é fundamental nos entender, saber o que a gente trabalha e, principalmente, o porquê trabalhamos com essas questões.

**E1:** Cheguei em 2008 a Porto Alegre trabalhando no escritório de contabilidade de um dos fundadores do Africanamente, [...] e eu fui observando como funcionava o trabalho deles me interessei; me identifiquei com a causa comecei a falar de África e

a partir disso comecei a frequentar o Africanamente e assim fui ficando e passei a fazer parte do Africanamente.

Nota-se nessas falas que todos se identificavam com a causa e que de alguma forma essa identificação foi o processo inicial de entrada na organização. Os dois primeiros fazem parte da criação da organização, e essa criação se dá precisamente pela identificação com as questões relacionadas à população negra. Grande parte dos colaboradores que atuam e atuavam na organização já haviam tido experiência com as questões raciais. Ou seja, a maioria havia participado de algum movimento negro contra o racismo ou mesmo já tinha contato com a cultura e tradições afro-brasileiras. Os três principais fundadores do Africanamente fizeram parte de instituições que lidavam com a cultura negra no Brasil, o F2 é um Babalorixá ou Pai de Santo do Terreiro Ilê Ase Iymonjá Omi Olodó, e F3 é professor de Capoeira Angola e a F1 é cantora, instrumentista e atuava no grupo coral CECUNE<sup>3</sup>.

Quanto à formação ou educação, identificou-se que nem todos na organização estudaram além do ensino médio. Grande parte dos entrevistados está no ensino superior em andamento. Esse é um fator que vale destaque, pois segundo os fundadores da organização embora os conteúdos desenvolvidos na organização não são encontrados ou debatidos no ensino médio e superior, os colaboradores do Africanamente relatam que estão sempre buscando meios de se capacitarem dentro e fora da organização. Cabe salientar que a organização está sempre se capacitando, participando de palestras, seminários e grupos de estudos, muitos organizados pela própria organização, em que procura convidar professores, escritores e organizações que trabalham com a temática racial, visando assim a capacitar seus profissionais no que tange à história, cultura e tradições afro-brasileiras. Dessa forma, a maioria dos colaboradores criticam a escassez de escolas que debatem a história e a cultura Afro-brasileira, o que levou a própria organização a realizar atividades voltadas para as escolas públicas e privadas com o objetivo de sensibilizar os educadores dessas escolas para a construção de práticas pedagógicas em consonância com os propostos da lei 10.639/2003, que tornou obrigatório o ensino da história e cultura Africanas e Afro-Brasileiras. As falas a seguir expressam essa constatação:

**E3:** As atividades que eu executo foram aprendidas através da observação. Inicialmente eu não fazia parte do Africanamente, porém sempre participava das diversas atividades que eles realizavam e assim fui aprendendo como a organização funciona; de modo mais simples as minhas responsabilidades foram aprendidas através da observação de como as outras pessoas, que trabalhavam, no Africanamente

---

<sup>3</sup> Centro Ecumênico de Cultura Negra

executam o seu trabalho. Um exemplo são as escolas não contemplam as nossas crianças. As escolas trabalham com a lógica do desenvolvimento cognitivo branco. Então tive que ver como o pessoal trabalha com essas questões para saber como serem educador da cultura afro.

**C2:** Tinham as pessoas que eram da organização e tinham pessoas que a gente chamava; pessoas para dar palestra para nos capacitar, como exemplo, o professor que ia dar palestra sobre religião e, às vezes, chamava outras pessoas que iam lá nos ensinar outras coisas da cultura; tinha o pai de santo e o professor de Capoeira que nos ensinava sobre religião, sobre a Capoeira e a atual presidente nos ensinava sobre a realização de projetos, ela era a responsável pela criação de grupos de estudos onde a gente debatia os textos, livros e artigos que relatavam a história do negro no Brasil e no mundo [...]

A faixa etária dos colaboradores está entre 30 e 50 anos; porém, a idade não é um fator importante para se trabalhar na organização. Vale salientar que os colaboradores que aceitaram serem entrevistados se encontravam nessa faixa etária, mas foi identificado numa das visitas à organização a existência de jovens entre 18 e 30 anos trabalhando como professor de percussão e toques religiosos. A presidente da organização, inclusive, comentou que, quando a organização demanda vários serviços, eles convidam os jovens que fazem parte do Terreiro Ilê Ase Iymonjá Omi Olodó a auxiliar nos trabalhos executados pela organização. Face isso pode-se afirmar que a faixa etária dos colaboradores não é uma das principais características a ser considerada no momento de aceitar ou não um novo colaborador. Das características consideradas como fundamentais para trabalhar com a organização foi relatado, tanto pelos fundadores como pelos colaboradores, que estes deveriam ser: negro, comprometidos com a causa da organização e ter conhecimento mínimo sobre a religião de Matriz Africana ou mesmo ser iniciado na religião. Essas características foram frisadas por todos os colaboradores, inclusive os que atualmente não atuam na organização. As falas a seguir exemplificam as principais características relevantes para trabalhar na organização.

**F2:** A primeira coisa que tem que se ter para trabalhar conosco é ser negro, isso é fundamental; o nosso trabalho é voltado para o público negro então é essencial que sejam negros a trabalhar com negros, até por que é muito difícil encontrar um negro que não vá entender o que as crianças das comunidades passam nas ruas, nas escolas ou na sociedade em geral. E, para que se possa entender essas crianças e ter a sensibilidade de se colocar na pele deles, tem que saber o que é ser negro no Brasil e, para nós, para trabalhar com negros tem que ser negro. Mas não adianta ser negro evangélico, porque isso a gente não aceita; evangélico não trabalha conosco, tem que entender a nossa religião (o Candomblé) e sendo evangélico é fato que não entendem sendo, ainda, preconceituosos com a nossa religião. E a maior parte dos

colaboradores se assumem como negros e já são iniciados na religião de Matriz Africana.

**E2:** Embora eu seja branca, sou iniciada na religião já faz um tempo. Eu costumo dizer que sou branca só na cor, e aqui para trabalhar com a religião, com o Batuque, a Capoeira, temos que conhecer, saber como funciona, caso contrario não dá certo. Nós sabemos que há muito preconceito contra a nossa religião e é necessário já ter um conhecimento para que possamos passar isso para comunidade. Tem que ser negro, ser da religião, entender o processo histórico do povo negro para trabalhar aqui.

**C4:** Ser negro (a) ter alguma ligação com a religião, e ter conhecimento mínimo sobre África e história do povo negro no Brasil.

Quanto às experiências tanto profissionais como as vivenciadas em outros lugares, foram considerados como sendo um fator relevante para o trabalho realizado na organização. Para os fundadores, as experiências profissionais foram importantes, inclusive como uma forma de não ser aplicada na organização, ou seja, houve experiências consideradas algo que não poderia existir e ser vivenciados pelos colaboradores da organização. No que tange às experiências vivenciadas em outros lugares que não são necessariamente em organizações privadas, públicas ou sociais, foi relatado que é importante que os colaboradores já tivessem algum tipo de ligação com o movimento negro, ou como relatado, tenham consciência do que é ser negro no Brasil, reconhecer que existe o racismo e que a população negra é marginalizada na sociedade brasileira. A fala de um dos fundadores relata esse aspecto:

**F1:** Como já tinha dito trabalhei numa ONG e muitas coisas que hoje fazemos aqui enquanto ONG, no caso OSCIP, foi com certeza da vivência que tive nessa entidade; porém, havia coisas que eu não queria para nossa organização, o Africanamente tinha que ter a nossa cara ser uma entidade de negro para negro, portanto o NÃO também foi uma experiência; não ser do senso comum, não aceitar qualquer um para trabalhar aqui, não fingir que o racismo não existe, é isso, todas as experiências são importantes, inclusive as negativas.

**E1:** Com certeza, embora eu não tenha tido muitas experiências em outras organizações antes de entrar no Africanamente, tive vivências que certamente contribuíram para o desenvolvimento das minhas atribuições. Eu não sou brasileiro, sou africano e estudei no Rio de Janeiro e lá fiz parte de grupos do movimento negro que frequentavam a faculdade. Grande parte do que sei hoje sobre a história dos negros e também a história de África aprendi nessas convivências. Essas vivências te levam a compreender a grandiosidade desse trabalho e se acaba aprendo a importância de ter uma organização que trabalhe com esse objetivo, com os negros, com as pessoas marginalizadas pela sociedade; e, tendo uma organização que

trabalha com a pesquisa, com o resgate dessa cultura e desse grupo, que são afastados do grande grupo, só enriquece o nosso conhecimento.

Dos colaboradores que atualmente não atuam na organização, todos relataram que a vivência nessa organização foi um aprendizado importante e que eles estão conseguindo aplicá-lo fora da organização ou conseguiram aplicar essas experiências em outras organizações ou no novo trabalho, e grande parte dos entrevistados continuam a trabalhar com as questões raciais, conforme os relatos a seguir:

**C1:** Sim, as minha composições, a minha música fala exatamente do que o Africanamente trabalha, eu consegui ter uma visão diferente do mundo depois de ter trabalhando e compartilhado as experiências com o pessoal do Africanamente. Grande parte do que aprendi através dessa convivência contribuiu de uma certa forma para o meu trabalho atual.

**C3:** Com certeza o trabalho que fiz no Africanamente foi um aprendizado, eu continuo a trabalhar com a população negra e certamente o que aprendi está servindo para a minha atual função. Eu trabalho com a saúde da população negra e são os mesmo problemas que a gente via no Africanamente que eu vejo no meu dia a dia; vejo o problema de autoestima que nós negros sofremos e passamos a sofrer todos os dias, então não tem como eu não aproveitar as vivências que tive no Africanamente. Mas também houve outros aprendizados, talvez mais pessoal como a coletividade; na época que trabalhei lá a gente aprendia muita essa questão de trabalho coletivo, do trabalho junto.

Através desses relatos é possível concluir que algumas características são fortemente exigidas, embora certos aspectos não tenham se mostrado muito relevantes no momento de aceitação de um novo colaborador. Dessas características as principais são; **ser negro, conhecer a religião de matriz africana e ser comprometido** (grifo da autora) com as propostas da organização. Identificou-se assim que a organização possui certos critérios para selecionar quem irá ou não trabalhar na organização. É importante salientar que, apesar de existirem esses critérios, a organização não possui um método “formal” de treinamento no momento que os colaboradores são aceitos para trabalhar na organização. Tanto os colaboradores, como os fundadores, relatam que não há um método ou um modelo de treinamento para os colaboradores, porém, há uma capacitação interna em que os profissionais da organização têm a possibilidade de enriquecer os seus conhecimentos, mas não é algo obrigatório e não há uma previsão de ser realizado no instante em que o profissional é admitido ou aceito na organização, como pode ser constatado nas falas dos fundadores, bem como dos atuais e antigos colaboradores:

**F2:** Não treinamos, apenas começamos a fazer a partir de nossas experiências em outros projetos; mas sempre buscamos nos capacitar e capacitar nossos colaboradores através de grupos de estudos; quando a pessoa é nova na organização,



procuramos supervisionar e explicar como trabalhamos, mas não é algo formal, vai acontecendo de acordo com a nossa demanda e necessidade. Além disso, estamos sempre participando ou realizando palestras e seminários, debatendo as questões trabalhadas na organização, como violência contra as mulheres negras, autoestima das nossas crianças, convidamos pessoas alinhadas à nossa causa para vir aqui palestrar, como professor Doutor em Teologia [...] ele está sempre aqui nos auxiliando e nos capacitando.

**E1:** Não existe treinamento no sentido formal, eu cheguei comecei a observar o projeto Iri Inu Ere e, como sendo africano, eu consegui me encaixar; comecei a falar sobre continente africano, o pessoal gostou e eu acabei ficando; porém, existem as pessoas que estão na organização há mais tempo e repassam os conhecimentos adquiridos e assim vai.

**C4:** A gente tinha grupo de estudo, não um treinamento, mas sim uma espécie de capacitação; nesses grupos de estudos debatíamos histórias da África, do Brasil, da Capoeira da educação popular, didática. E como todo mundo na época se encontrava na faculdade, havia um compartilhamento que depois aplicávamos nos projetos.

#### 4. 2. Aspectos Que Facilitam o Desempenho Colaboradores

Com o objetivo de identificar os aspectos que facilitam o desempenho dos colaboradores, procurou-se introduzir essa mesma questão aos colaboradores que atuam e que atualmente não atuam na organização de modo a identificar as semelhanças e as diferenças nos relatos, buscando assim verificar as eventuais mudanças que pudessem ter surgido na organização. E o que se constatou é que vários aspectos considerados facilitadores são semelhantes pelos atuais e antigos colaboradores. Nos relatos, pode-se constatar que esses fatores são considerados, tanto pelos atuais como antigo colaboradores, não só como um aspecto que facilita a performance desejada mas também como um aprendizado que é aplicado fora da organização. Neste caso, para os atuais colaboradores esses aspectos são aprendizados para o dia-a-dia, para a convivência fora da organização, enquanto que para os antigos colaboradores são aspectos que serviram de aprendizado que puderam ser aplicados no atual trabalho.

Os aspectos citados por todos os colaboradores como facilitadores são: a convivência com grupo, a vivência com a cultura negra e o diálogo. Entende-se aqui a forma como os colaboradores se comunicam. Outros aspectos como flexibilidade no horário de trabalho e na execução do trabalho, as capacitações, a vivência com outras organizações que trabalham com as mesmas questões e a localização da organização também foram relatados como sendo

importantes fatores que facilitam e facilitavam o desempenho nas suas atribuições, porém os primeiros foram citados por todos inclusive pelos antigos colaboradores. Esses relatos vão de acordo com a afirmação dos autores Teodósio e Resende (1999) que entendem que as organizações do Terceiro Setor constituem um espaço de requalificação profissional relevante, uma vez que as atividades comunitárias permitem o desenvolvimento de habilidades relevantes para o trabalho nos setores privado e público. Capacidades como trabalho em grupo, lidar com a diversidade, flexibilizar instrumentos de trabalho e cumprimento das metas com baixo aporte de recursos. As falas a seguir exemplificam essa constatação:

**F3:** O nosso ideal, é que a nossa organização seja o que realmente dará conta de nosso ideal. A convivência aqui, a simplicidade, a entrega à organização, o companheirismo que existe aqui, a valorização e a confiança que temos em nós é o que passamos para todos que aqui vem. E tudo isso é possível por que sabemos dialogar entre nós, sempre que há um problema nos comunicamos e tentamos resolver juntos. Essa cumplicidade que existe entre nós é um dos fatores que certamente facilita o desempenho de todos na organização.

**E2:** A convivência com pessoal. É uma organização em que existe pessoas fáceis de comunicar o que acaba facilitando a resolução dos problemas; e como tenho a convivência e relacionamento próximo com a presidente e vice, facilita muita a decisão e execução das tarefas; a relação que se estabeleceu entre nós ajuda a tomar as decisões sem medo de represálias, retorno a resposta anterior. O trabalho em coletivo é que ajuda e facilita a execução do meu trabalho. E obviamente o fato de estar a trabalhar com uma questão que eu particularmente gosto (cultura negra), que só tem a nos enriquecer, também é um fator que ajuda.

**C2:** As capacitações, a vivência com no grupo, os estudos em grupo sobre a história dos negros, sobre a nossa cultura; o ambiente era muito familiar, claro eu me sentia assim porque eu era filho de santo e já conhecia o pessoal do Africanamente de outros lugares. O trabalho em grupo no Africanamente era muito bom, é uma das coisas que eu guardo até hoje e tento aplicar no meu trabalho no dia a dia. Eu me lembro de quando trabalhava no Africanamente partilhávamos de um lema que é Ubuntu que significa eu sou por que nós somos, isso foi muito importante esse lema significava que deveria haver uma sintonia entre os grupos para as que tarefas fossem executadas. Essa coletividade é o que certamente facilitava o meu desempenho e ainda hoje facilita.

Cabe salientar que, vários colaboradores da organização tiveram algum tipo de relacionamento com os principais fundadores antes de entrarem na organização, e os antigos colaboradores conheciam os fundadores e mantinham relacionamento próximo com estes. Um dos antigos colaboradores relatou que participou da idealização da criação da organização,

esse colaborador fazia parte da escola de capoeira cujo professor é um dos fundadores da organização, neste sentido percebe-se que o relacionamento de proximidade relatada pode estar relacionada ao fato de que grande parte dos colaboradores conheciam e se relacionavam com os fundadores da organização. O que nos lembra da fala da Garay (2011) que comenta que a seleção dos profissionais no Terceiro Setor tende a ser assistemática e desestruturada, sendo que, em muitos casos esse processo se dá através de indicação de pessoas, afinidades dos candidatos com a proposta da organização e disponibilidade deste para trabalhar nestas organizações.

O Africanamente está localizado na Vila São José, uma periferia da capital gaúcha, incrustada no bairro Partenon e cujo público destinatário são crianças, jovens e adultos desse bairro. Foi identificado através dos relatos dos entrevistados que a localização da organização é um dos aspectos que facilitam o desempenho deles enquanto colaboradores. Embora este aspecto não tenha sido citado pela maioria dos entrevistados, vale o destacá-lo na medida em que, para os antigos colaboradores, este foi considerado como um fator que dificultava o desempenho. Para os dois fundadores da organização, estar localizado perto da comunidade auxilia o trabalho deles, pois essa proximidade permite conhecer bem o seu público, permite conhecer o dia-a-dia deles e, principalmente, faz com que a comunicação seja efetiva, permitindo que a organização conheça bem a comunidade e vice-versa. Sommer (2005) comenta que a territorialidade negra é um espaço geográfico historicamente associado à identidade de grupos negros no Brasil. A autora continua e afirma que as formas de sociabilidade e a memória social dos seus habitantes são profundamente impregnadas das origens de cultura ancestral. Foi identificado que o espaço geográfico onde a organização está situada, além de ser um aspecto que facilita o desempenho de alguns colaboradores, ele se configura como um espaço de aprendizado, cujos colaboradores através da troca e da comunicação com a comunidade acabam adquirindo novos conhecimentos sobre a cultura negra e se inserem nas formas de convívio dessa comunidade. Alguns colaboradores relatam que esses espaços estão carregados de “negritude”, ou seja, que são espaços em que as relações sócio-espaciais ganham sentido, que a vivência dentro da comunidade apresenta diferentes modos de expressão da cultura afro-brasileira, o que acaba sendo determinante para escolha dos métodos utilizados nas atividades realizadas pela organização.

**F1:** A convivência, a cumplicidade a vivência em grupo, a coletividade e a comunidade perto de nós, esses são os nossos facilitadores. O que a gente trabalha foi passado de geração em geração através da oralidade da resistência da cumplicidade dos nossos ancestrais. Se fores ver a história dos negros a gente

resistiu por conta da coletividade, e se a gente trabalha com a cultura e tradições negra brasileira é fundamental que os nossos valores e o nosso trabalho esteja alicerçado sobre isso; primeiro trabalhamos nós mesmos para depois trabalhar com a comunidade, e o que a gente aprende aqui é isso, o coletivo, uma andorinha só não faz o verão e isso é o nosso ponto forte, eu diria.

**E1:** [...] outro fator é a proximidade com a comunidade, não seria possível trabalhar as questões raciais, a cultura negra num bairro que não tem negro, por mais que realizássemos atividades, a verdadeira comunidade estaria longe de ser alcançada. E quando trabalhamos perto deles, eles nos conhecem e a gente os conhece, a porta aqui está sempre aberta e a comunidade nos procura, e nos procuram por que estamos pertos e a gente os procura, através de convites a festas, etc., tudo isso serve para a gente se aproximar, e mais, a comunidade também nos ensina, nós aprendemos com eles, aprendemos como eles gostam de ser abordados, aprendemos como eles querem que os filhos sejam cuidados e tudo isso é simbólico para nós [...]

**F2:** A coletividade, o nosso ideal a comunidade perto de nós, esses são aspectos que auxiliam o nosso desempenho [...] eu não vejo o Africanamente em nenhum lugar que não aqui, a gente aprende com a comunidade e eles conosco, e o que a gente trabalha aqui não é só para comunidade é para nós mesmos como pessoas negras que somos. As expressões culturais dos negros estão onde o negro está, embora a gente veja todos os dias as tentativas de esvaziar e desqualificar a nossa cultura e os nossos valores, somos resistentes e as comunidades negras mostram isso sempre, seja através da música, da religião, das danças [...].

Tais experiências e aspectos facilitadores relatados confirmam a visão dos autores Cunha Jr. e Ramos (2007) que entendem que as diversas forças de identidade [...], como produção da cultura negra, que é evidenciada pelas formas de sociabilidade, compartilhamento e apropriação de artifícios e espaços partilhados por um grupo étnico. Conforme podemos perceber, essas experiências e aspectos facilitadores vivenciados pelos colaboradores do Africanamente contribuem fortemente para que possam realizar o trabalho com eficiência. Neste sentido, o trabalho desenvolvido pela organização pode ser entendido como uma manifestação da cultura negra visto que, pelos relatos apresentados, o Africanamente busca atuar de acordo com as expressões culturais negras, uma vez que os integrantes da organização reproduzem e apreendem as diversas expressões culturais afro-brasileiras.

### 4.3 Aspectos que Dificultam o Desempenho dos Colaboradores.

No que tange aos aspectos que dificultam o desempenho, demonstraram-se semelhantes entre os colaboradores que não atuam na organização e os que atuam na organização; porém, alguns aspectos relatados pelos fundadores não foram idênticos aos demais. Para os colaboradores, tanto atuais, como os que não estão na organização, o principal aspecto que dificulta o desempenho é a falta de recurso, tanto para realizar os projetos, como para remunerar os profissionais.

**E3:** Em relação a fatores internos não me ocorre nada; talvez, a falta de recursos para executar alguns projetos ou realizá-los de modo como a gente planeja acaba sendo um fator que dificulta o desempenho esperado. Às vezes a gente consegue realizar projetos e há programação para haver remuneração, mas isso não é certo.

**C3:** A falta de recurso; às vezes era remunerado, às vezes não; se houvesse uma remuneração as coisas ficariam melhor, mas muitas vezes a gente não tinha certeza dessa remuneração.

Esses relatos vão ao encontro da afirmativa de Guerra Silva (2010) que comenta que a escassez de recurso nas organizações é o que dificulta a realização do trabalho. O autor continua e comenta que, de modo a se sustentarem economicamente, muitas organizações sociais procuram novos meios de se manter, gerando fontes de recursos próprias através da produção de bens e serviços. Neste sentido, os fundadores da organização relatam que a organização procurou meios de se auto sustentarem, porém não deu certo. A atual presidente e fundadora da organização relatou que necessitaria de uma gestão mais eficaz que possibilitasse estabelecer métodos que facilitassem a gestão na organização. Em 2008 a organização contratou um consultor administrativo que auxiliou a organização a realizar um planejamento organizacional; porém, esse planejamento não foi concluído em virtude de mudanças na organização. Nesta época, um dos fundadores estava realizando uma formação escolar fora da capital e outros colaboradores da organização também haviam deixado a organização. Vale ressaltar que, dentre os principais motivos que levaram os antigos colaboradores a deixarem a organização, a falta de remuneração é um deles, tendo em vista que muitos não puderam se dividir entre o atual trabalho e a OSCIP. Garay (2011) comenta as atividades realizadas pelas organizações sociais geralmente não geram grande retornos financeiros, o que acaba levando a remuneração inferior aos demais organizações da sociedade.

Enquanto que para os fundadores o que dificulta o desempenho deles é o racismo institucional, uma vez, que esse racismo muitas vezes acaba impedindo que os projetos sejam realizados. Os fundadores relatam que varias vezes submetem os projetos a editais públicos e privados, e demoram em receber retorno. Neste sentido, os fundadores relatam que gerenciar uma organização social se torna impossível por que dificulta o desenrolar das atividades e acaba fazendo com que a organização não dê continuidade no projeto. Ainda, quando o recurso é liberado, eles têm de fazer ajustes nos projetos em virtude da demora, gerando novos gastos. Cuti (2010) entende que, quando o negro se assume como negro, assumindo a sua identidade e cultura, ele está lutando contra o racismo e reivindicando os seus direitos. Para o autor quando há aceitação do negro como negro, o que é negativo se torna positivo uma vez que, ao se assumirem como tal, se reconhecendo nas diversas manifestações culturais e identitárias, o que é ruim se torna bom e, assim, os racistas perdem os instrumentos para atuarem contra os negros. Já Silva (2010) salienta que o racismo atualmente se revela de diversas formas, contudo veladas; através das restrições, através das desigualdades de renda e educação e através das desigualdades sociais. A fala a seguir exemplifica como o racismo dificulta a execução das atividades.

**F2:** O racismo institucional, da sociedade, o sistema, acabam sempre nos colocando na margem sempre acham que a gente não é capaz que o povo negro não tem conhecimento e cultura. Eles, inclusive, já nos perguntaram se a gente consegue realizar o trabalho. Agora recentemente fizemos um projeto acerca de AIDS e até agora a verba não saiu. Com outra organização não seria assim, o [...] com certeza não teria que esperar todo esse tempo.

**F1:** Eu já trabalhei numa organização cristã e não tinha tanto preconceito como o que sofremos. Para mim, o que mais dificulta o nosso trabalho é o racismo, e a gente faz vários projetos que não são aceitos por causa do racismo. O racismo nos mostra todos os dias que nós negros não devemos nem tentar, pois não vai dar certo; mas, nós estamos aqui mostrando que a gente deve tentar. Mesmo quando tentamos passar para OSCIP foi uma dificuldade, só pelo nome Africanamente já disseram que era macumba, tivemos que nos articular e falar com uma pessoa lá em Brasília para conseguir a alteração.

Face essas dificuldades os fundadores buscam se articular politicamente, criando redes que possibilitem eliminar essas barreiras. Para que essas dificuldades sejam ultrapassadas, a organização estabelece parcerias com entidades publicas, pessoas ligadas ao movimento negro e a própria organização denuncia esses fatos, manifestando em órgãos do governo, via internet e buscando parcerias com organizações que sofrem esses mesmo problemas, buscando fortalecer a denuncia. Segundo os entrevistados para combater o racismo, quer institucional quer social, é necessário uma mobilização de grupos, pois a todo vale mais do que as partes.

Para os fundadores o trabalho que o Africanamente realiza é para eliminar o racismo, que tende a colocar o negro no lugar de inferior e incapaz, então através das atividades de

capacitação de jovens e crianças é possível combater esse racismo que tenta anular o negro brasileiro.

#### 4.4. Competências:

A concepção de competência para fins deste trabalho está baseada no conceito apresentado pelos autores Ruas (2005), Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) que entendem as competências como sendo a mobilização do conjunto de capacidades (conhecimento, habilidade e atitudes) e recursos (instalações materiais, informações e redes relacionais) num determinado contexto, permitindo ao indivíduo oferecer determinada entrega que possa contribuir tanto para o aprendizado pessoal como para agregar valor à organização. Neste sentido, os elementos constitutivos da competência são compreendidos pelos autores Borges-Andrade e Brandão (2007) como :

- Conhecimento: é o saber ou conhecimentos formais ou específicos, ou seja, refere ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida;
- Habilidade: é o saber fazer que pertence ao saber empírico e se desenvolve na prática cotidiana, isto é, refere-se ao saber fazer algo, “a capacidade da pessoa fazer uso produtivo do conhecimento (idem p. 40);
- Atitude: é o saber ser, compreendido como ser social, refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Para que fosse possível a identificação das competências dos colaboradores, procurou-se identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas relevantes para que os colaboradores pudessem realizar de forma eficaz o desempenho do seu papel. Buscamos também identificar que recursos são mobilizados pelos colaboradores para executarem as suas atribuições.

No Africanamente há três linhas de atuação, a saber: Afroética, Cultura em Movimento e Territorialidade e Religiosidade. Segundo os relatos, as atividades desenvolvidas na organização vão de acordo com o objetivo de cada uma dessas linhas. No Afroética as atividades desenvolvidas são de capacitação através de palestras e seminários. Atualmente os fundadores da organização são convidados a ministrar palestras e seminários em outros lugares que não necessariamente no bairro onde a organização se localiza. Outras atividades já foram realizadas através desse programa, como oficinas de cultura com as mulheres do terreiro, trabalho com a Estética negra, buscando a reconstrução do belo que não

fosse a partir da lógica branca ocidental; porém, esses projetos atualmente não estão sendo desenvolvidos na organização. A Territorialidade e Religiosidade é um programa em que a organização capacita os fieis dos terreiros a serem responsáveis com as práticas de oferendas aos santos; há oficinas de canto e percussão ritualistas, e os seminários são ministrados por alguns colaboradores, tendo como responsável pelo programa o Babalorixá (Pai de santo), que trabalha com jovens e crianças a religião de Matriz Africana e a Educação Comunitárias buscando a valorização destes enquanto cidadãos negros. A Cultura em Movimento é um programa em que inicialmente trabalhava apenas com a Capoeira, mas atualmente além da Capoeira são ministradas outras atividades. Como foi identificado que as atividades realizadas no programa Cultura em Movimento e na Religiosidade e Territorialidade se assemelham, as competências necessárias aos colaboradores serão analisadas em conjunto. Vale ressaltar que não há determinação quanto a linha de atuação que os colaboradores devem atuar, este se dá por escolha dos colaboradores, que por sua vez, relatam atuar nas linhas cuja atividades vão de acordo com as suas experiências e capacidades.

Embora de forma geral as atividades realizadas pelos profissionais da organização sejam de educadores, cada um desses programas demandam capacidades diferentes, como relatado nas entrevistas. Deste modo a análise da competência foi dividida: Competência para Afro Ética e Competência Territorialidade e Religiosidade para Cultura em Movimento.

#### *4.3.1. Competência para Afro Ética*

Nesse programa como foi citado anteriormente, atuam apenas três colaboradores da organização. Dos antigos colaboradores, apenas um trabalhou nesse programa durante a execução do projeto Aso Asiwaju (roupas para aqueles que estão na vanguarda). Atualmente não há um projeto voltado para esse programa. Os colaboradores realizam atividades como seminários e palestras. Além dos colaboradores da organização, são convidadas outras pessoas, muitas vezes, Pai/Mãe de Santo da religião de Matriz Africana, professores e militantes da causa negra para participar dessas atividades. Essa capacitação tem como objetivo, no caso da Comunidade de Terreiros, debater a diversidade e a pluralidade étnico cultural brasileiros, os valores civilizatórios afro-brasileiros e principalmente o papel das religiões nas comunidades. E, quanto às escolas, essas capacitações tem como objetivo sensibilizar os educadores das redes públicas para a construção pedagógica em consonância com os pressupostos da lei 10.639/2003. A seguir serão apresentados os conhecimentos,



atitudes e habilidades considerados relevantes para o desempenho ótimo dos colaboradores nesse programa.

### a) Conhecimentos

Ao serem questionados sobre os conhecimentos necessários para que possam desenvolver com eficácia as suas atribuições dentro do Afroética, os três entrevistados abordaram os conhecimentos sobre a história de África, a história do povo negro e o movimento negro no Brasil, o conhecimento sobre a religião de Matriz Africana e sobre os valores civilizatórios presentes na vida dos afrodescendentes. No que tange à religião, os fundadores da organização afirmam que, além de ter esse conhecimento, é necessário ter a vivência na religião para poder participar das capacitações que o Africanamente presta pois, para eles, através da vivência, o entendimento se dá plenamente. Na fala de um dos fundadores, ele cita que, referente à religião afro-brasileira, não adianta saber a teoria e não ter a vivência, uma vez que é através dessa vivência que é possível captar o verdadeiro significado dessa religião. A fala a seguir exemplifica esse aspecto:

**F2:** Temos que conhecer a história de África, a história da cultura negra no Brasil e principalmente conhecer e vivenciar a religião de Matriz Africana. [...] Hoje em dia encontramos alguns livros e artigos inclusive publicados pelo governo que falam sobre o Batuque; mas, para saber mesmo como funciona qual é a historia dos nossos Orixás<sup>4</sup> tem que fazer parte da religião.

Outro conhecimento abordado como útil para realizar esse trabalho é conhecer o língua Yorubá<sup>5</sup>, porém este não se configura como um conhecimento essencial para executar as atribuições.

Os colaboradores estão sempre buscando se atualizar sobre os temas relacionados à história do povo negro. Essa atualização se dá através de grupos de leitura realizados na própria organização, participação de palestras e seminários ministrados por professores e teóricos que debatem as questões raciais, além de leituras individuais. Nesses grupos de leitura os profissionais do Africanamente trocam ideias e debatem os livros, agregando novos conhecimentos através desses debates. Vale ressaltar que esses grupos de estudo não se limitam aos colaboradores do Afroética, mas são compostos por todos que fazem parte da organização.

---

<sup>4</sup> Santos da Matriz Africana

<sup>5</sup> Língua nigero-congolesa do grupo linguístico *benue-congo*, falada pelos iorubás;

A colaboradora que atualmente não atua na organização, relata que os conhecimentos que ela tinha que ter para atuar no projeto Aso Asiwaju, era conhecer a moda africana, conhecer os tecidos e saber os gostos das crianças. A fala a seguir exemplifica esses conhecimentos:

**C4:** No Afroética eu trabalhei no projeto em que a gente ensinava para meninas a moda africana [...] eu tinha que conhecer a moda africana, como eles combinavam as roupas que desenho ficaria bonito em determinado tecido e saber do gosto das meninas; eu tinha que saber qual o modelo elas gostavam para depois começar a ensinar costura.

Assim sendo, os conhecimentos considerados como relevantes para atuar neste programa são: conhecimento sobre a história do povo negro dentro e fora do Brasil, conhecer e vivenciar a história e os valores da religião de Matriz Africana e estar sempre se atualizando sobre o tema.

## **b) Habilidades**

No que tange a habilidades necessárias para atuar como educador no Afroética os profissionais relatam que é necessário saber se comunicar. Visto que o papel deles é de repassar a informação, a comunicação é fundamental para que o objetivo pretendido seja alcançado. A comunicação foi citada de diversas formas, como saber falar, saber argumentar, ser persuasivo, ser comunicativo, ter vontade de falar, saber discursar, entre outros. Desse modo entendemos que a comunicação é uma das principais habilidades relatadas como fundamental para o desempenho ótimo do profissional. Outras habilidades, como ter domínio dos conteúdos, saber trabalhar em grupo e ser flexível também foram citadas. A flexibilidade é outra habilidade tida como fundamental para o desempenho. De acordo com relatos apresentados, muitas vezes, durante as palestras ou seminários, surgem situações novas e os colaboradores do Afroética comentam que é necessário saber lidar com diversas situações que podem surgir no decorrer das atividades. Nesse sentido, o domínio do conteúdo trabalhado é fundamental para lidar com eventos, já que as atividades requerem dos colaboradores um conhecimento amplo do tema apresentado, pois são caracterizadas como capacitação de outras entidades e, sendo assim, o conhecimento e o domínio do tema é o primordial para a sua execução.

Segundo Zarifian “a competência é um entendimento prático de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumentam as diversidades das situações”. Para os colaboradores do Afroética é fundamental que se tenha

domínio sobre os temas a serem abordados de modo a saber lidar com eventuais situações que muitas vezes não foram planejadas, neste sentido um dos fundadores da organização afirma que é necessário saber lidar com adversidade e eventos fora do comum e para tanto o conhecimento sobre os conteúdos e o saber comunicar são essenciais, conforme pode ser percebido no relato a seguir:

**F2:** Temos que estar com vontade de trabalhar, estar interessado no assunto, comunicar bem com o público, ter domínio dos conteúdos, e essa talvez seja uma das habilidades primordiais, quando se domina o conteúdo as outras habilidades vão surgindo e conseguimos atuar diante de situações inesperadas com rapidez e convicção.

As habilidades apresentadas pela colaboradora que atualmente não se encontram na organização são semelhantes às apresentadas pelos atuais colaboradores. Além de comunicação e flexibilidade, as habilidades citadas foram saber relacionar com crianças, ser paciente e humilde, a fala a seguir apresenta as habilidades citadas:

**C4:** Para trabalhar com crianças e adolescentes tem que saber ouvir, saber falar com eles, a fala deve ser de modo a eles entenderem, ter paciência e agir com rapidez quando algo sai do controle [...] eu tinha que saber costurar, eu tinha que ser hábil com as máquinas de costura.

### **c) Atitudes**

As atitudes dos profissionais que atuam não só no programa Afroética, mas na organização em si, é um dos elementos da competência com maior peso na organização. Zarifian afirma que (2001 p. 74) “a competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações; é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações; é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade”. O autor ressalta que o direcionamento da ação do indivíduo deve ser baseado na preocupação com o outro e a prática da preocupação, e da tomada de iniciativa envolve uma responsabilidade por ele. Diversas falas dos colaboradores do Afroética ressaltam a importância do trabalho coletivo, da cumplicidade e da responsabilidade de cada colaborador na execução das suas atribuições. As atitudes consideradas pelos entrevistados como relevantes para realizar atividades no programa Afroética foram: comprometimento, empatia, solidariedade tanto com grupo quanto com o público atendido, cumplicidade e responsabilidade com o trabalho desenvolvido. Segundo os entrevistados, os colaboradores devem se mostrar comprometidos com a causa da organização, compreender a importância do trabalho realizado para que a prestação do serviço possa ser eficaz. Esse comprometimento está relacionado a vontade de trabalhar na

organização ao respeito e ao reconhecimento do trabalho realizado por eles. No Afroética esse comprometimento requer que o indivíduo saiba e interiorize os valores civilizatórios de modo a repassar ao seu público, como mostra a fala a seguir:

**F1:** São varias as atitudes que se deve ter; o comprometimento com a organização é o primeiro da lista; quando se é comprometido a gente entende, interioriza os valores, é a partir desse comprometimento que conseguimos comunicar com autoridade e com conhecimento; o comprometimento nos leva a fazer as coisas com gosto com vontade [...] Se colocar no lugar do outro, ter isso que gente tem aqui, a cumplicidade a humildade com comunidade e também com o grupo

**E1:** Estar engajado com a causa, ser humilde com a comunidade, paciência responsabilidade com o que gente faz e fala, ajudar o outro pra mim é isso, é o que fazemos. Temos que assumir que o é nosso e ter atitudes que vão ao encontro do que praticamos

Percebe-se que as falas de todos os colaboradores sempre estão no plural, em todas as questões aplicadas aos profissionais da organização é possível observar que a fala se dá no coletivo, o que nos leva a concordar com a afirmativa do Le Boterf (2003) que a competência coletiva pressupõe a interligação entre as partes que o compõe; deve haver uma interatividade, um entendimento comum, em que o conjunto dos conhecimentos gerados por cada indivíduo possa ser integrado e compor o todo. Percebe-se que as falas dos colaboradores estão em consonância e que existe um entendimento em comum. Esse é fato que também pode ser observado com colaboradores que atualmente não atuam na organização, o que nos leva a crer que o trabalho desenvolvido pela organização está baseado na coletividade.

Para a colaboradora que atualmente não atua na organização, as atitudes relevantes para desenvolver as suas atribuições no projeto em que ela atuou são: cumplicidade, o respeito pelo trabalho que cada um desenvolvia, autoestima para que as crianças e os adolescentes pudessem se espelhar, o comunitarismo, o cooperativismo. Essas atitudes segundo a entrevistada era o que contribuía para que o trabalho fosse bem feito e para que o público pudesse confiar no trabalho realizado.

#### 4.3.2. *Competência para Territorialidade e Religiosidade e Cultura em Movimento:*

Nesses programas, todos os entrevistados desenvolvem algum tipo de atividade inclusive os colaboradores que atualmente não atuam na organização. Esse é um programa onde se desenvolvem as oficinas de canto e percussão, danças e Capoeira. Antes da realização dessas atividades os educadores relatam a história de cada uma delas e se abre espaço para que o público atendido relate o seu conhecimento ou sua experiência sobre essas atividades. De acordo com os entrevistados, esse é um momento muito importante, visto que nesses momentos o público percebe e entende essas atividades e é momento de trocas entre os educadores e o público, cujos educadores corrigem, acrescentam e comentam as falas e questões. O público atendido aqui na sua maioria são crianças e jovens e, nos relatos apresentados pelos colaboradores, essas atividades possibilitam transformar a ideia que se tem de negro no Brasil o que representa muitas vezes a ideia de si mesmo enquanto negro.

##### **a) Conhecimento**

No que tange aos conhecimentos necessários para que os colaboradores tenha um desempenho ótimo, os relatos variavam de acordo com a área de atuação de cada um.

Para os educadores de Canto é necessário o conhecimento em técnicas vocais, em técnicas de respiração, conhecimento da língua Yorubá, uma vez que alguns cantos ensinados saúdam e referenciam os Orixás, conhecimento do repertório, conhecimento da história das músicas cantadas e tocadas. Esses conhecimentos foram relatados por todos os educadores de canto.

Tais conhecimentos são considerados essenciais para execução dessas atividades. Os colaboradores entendem que esses conhecimentos servem não só para ensinar como também para despertar o interesse do público. Para um dos fundadores da organização, o trabalho deles deve ser realizado com profissionalismo e ao mesmo tempo com simplicidade, porque essas atividades são realizadas com jovens e crianças então é necessário que eles entendam que também podem realizar essas atividades com confiança, como mostra o relato a seguir:

**F1:** Para ensinar é necessário ter o domínio e o conhecimento do que se deseja trabalhar. Para ensinar a cantar tenho que saber técnicas vocais, a técnica de respirar, conhecer a música que quero cantar e a melodia da música, a cadência, o momento de parar e de começar. Ah, algumas músicas são da religião e são em Yorubá então tenho que conhecer o idioma. [...] Todos esses conhecimentos servem para que as

crianças e os jovens se espelhem e acreditem no potencial que existe neles. Sempre que cantamos procuramos contar o surgimento desse ritmo, transmitir a história que existe em cada música tocada.

Neste sentido os relatos apresentados pelos colaboradores que não atuam atualmente na organização são semelhantes. Isso se deve ao fato de que a natureza dessas atividades não varia tanto.

Quanto à dança e percussão, os entrevistados relataram que deveriam saber os passos a serem aplicados, conhecer a melodia da música, saber a coreografia da dança, e saber a história da dança assim como o seu significado. Muitas das danças ensinadas na organização têm significados religiosos, deste modo cada dança tem um significado. No que tange à percussão, é necessário conhecer os ritmos e os toques, o significado de cada toque assim como a história que há por trás desses ritmos.

Para a Capoeira, são necessários conhecimentos das regras do jogo/luta, como os exercícios de ataque e defesa, conhecer a história da Capoeira, conhecer o corpo humano de modo a identificar a flexibilidade e a capacidade de cada aluno, conhecer os toques e as melodias utilizadas no jogo e saber como são tocados os instrumentos. Esses são os conhecimentos relatados pelos educadores de Capoeira.

Para história da África e da Cultura Negra foi relatado ser necessário conhecer fatos significativos da história e dominá-los, saber interpretar os conteúdos, conhecer e saber interpretar os textos litúrgicos e filosóficos.

Pode se perceber uma diversidade nesses conhecimentos específicos, o que é decorrente do fato de serem pessoas que atuam em atividades diferentes que exigem conhecimentos diferentes. Pela natureza dessas atividades, a organização necessita de profissionais que conheçam e dominem esses conhecimentos. Embora tenha sido relatado que alguns conhecimentos necessários aos colaboradores não são aprendidos nas escolas ou universidades, como a história da África e das tradições negras, os colaboradores relatam que, das atividades desenvolvidas por eles, muitas foram aprendidas através do ensino informal e das parcerias que organização realiza. Além disso são atividades que faziam parte da vida dos colaboradores, os educadores de Capoeira anteriormente faziam parte da escola de Capoeira ACANNE<sup>6</sup>, e um dos fundadores da organização, atualmente, tem a sua própria escola de Capoeira Angola. Os educadores de canto e percussão já trabalhavam com a música antes do surgimento da organização, como foi citado anteriormente, a F1 é cantora e fez parte do grupo coral CECUNE, e o colaborador que atualmente não atua na organização é compositor e

---

<sup>6</sup> Associação de capoeira Angola navio negreiro

cantor. Então, se percebe que os colaboradores têm experiência e conhecimento adquiridos antes de trabalhar na organização. Vale ressaltar que o professor de Capoeira da organização, realizou o curso de educação física o qual, no ponto de vista dele, é um modo de adquirir conhecimentos específicos da área de educação física e do corpo humano. Independentemente da área de conhecimento de cada um, como já foi ressaltado anteriormente, os colaboradores relatam que estão em constantes processos de capacitação, buscando se atualizar acerca dos conteúdos debatidos assim como aperfeiçoar seu desempenho. Neste sentido um dos fundadores relata estabelecer parcerias com organizações e teóricos da cultura afro brasileira. A ESTAF, (Escola de Filosofia e Teologia Afrocentrada), é uma das organizações citadas como parceira e que presta capacitações aos colaboradores. Segundo os relatos, as pesquisas voltadas para religião estão constantemente em desenvolvimento e novos conhecimentos vão sendo descobertos sobre os orixás, a dança, música e percussão ritualística. Outra forma de parceria que a organização mantém é com os Mestres de Capoeira Angola em Salvador, em que os colaboradores às vezes viajam para Salvador ou então a organização convida esses mestres a visitar a organização, e nesses momentos há profundas trocas de conhecimentos no que tange à Capoeira. As falas a seguir exemplificam esses aspectos:

**F3:** Essas atividades pra nós são um mundo de sabedoria; nós ensinamos, mas, também aprendemos com as crianças, com os colegas, com os mais velhos. Quando me refiro a colegas não são somente os colegas do Africanamente, mas as pessoas de fora que realizam o trabalho semelhante ao nosso.

**F1:** A cultura está em movimento e, se ela se movimenta, nós também nos movimentamos com ela, esse movimento é o descobrimento de novas coisas, é o amadurecimento dos conhecimentos adquiridos e nós enquanto pessoas que trabalham com a cultura negra temos que nos atualizar, pesquisar, buscar esses conhecimentos e isso se dá de diversas formas. Nós aqui temos varias parcerias com organizações e as pessoas que trabalham com a cultura negra. Eu conheço vários autores pelo Brasil que pesquisam as questões negras, o racismo, a cultura e a identidade e eles são minha inspiração, são as fontes de que necessito para aprender e transmitir esses conhecimentos [...]

**C2:** a gente estava em constante capacitação, tinham as pessoas que eram da organização e tinham pessoas que a gente chamava. Pessoas para dar palestra para nos capacitar. Viajei algumas vezes para Salvador e conheci mestres da Capoeira Angola, e tudo isso influenciava as atividades que eu desenvolvia. O nosso trabalho era aprendido pela experiência com os mais velhos com as trocas de conhecimento entre nós.

## **b) Habilidades**

As habilidades identificadas como necessárias para a realização das atividades nesses programas foram semelhantes, independentemente das atividades desenvolvida por cada membro.

**E2:** Tem que saber ouvir, saber falar, entender o que as crianças e os jovens querem falar, saber dialogar, saber se relacionar e saber encorajar para eles que possam se envolver com as atividades.

Essas habilidades estão relacionadas á capacidade de comunicação em que o autor Zarifian (2001 p.45) relata que a importância da **comunicação** está no fato de ela melhorar o desempenho da organização, dado que a comunicação é uma parte vital nas relações que se estabelecem no ambiente organizacional. Segundo o autor comunicar-se “requer um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia de sucesso das ações desenvolvidas em conjunto”, o que corresponde dizer que, na comunicação, os sujeitos envolvidos devem compartilhar algo em comum; assim como, deve haver certo grau de empatia nessa relação, permitindo que a comunicação seja bem sucedida.

**C3:** A realidade do nosso trabalho exige ser paciente, saber dialogar o que acaba exigindo de nós o saber relacionar com os outros e ter comprometimento com as causas raciais, pois são coisas que na história africana ou Yorubá mostravam pra gente um outro tipo de sociedade que a gente tinha que ensinar para as crianças.

**F2:** A afrocentridade é o que trabalhamos com essas crianças e isso requer de nós um cooperativismo, uma disciplina, engajamento e o saber se colocar no lugar do outro e pensar como gostaríamos de ser ensinados. Nós praticamos o que chamamos de “axé” que é ser integrado com outro, é a cumplicidade e saber falar e saber ouvir acima de tudo. São essas as habilidades que têm e tem que se ter no Africanamente.

Percebe-se nessas falas que os colaboradores da organização entendem que o serviço prestado por eles deve estar baseado no cooperativismo, no relacionamento com o outro e na coletividade, o que nos leva a afirmação do Zarafian (2001) que entende que o serviço prestado ao público alvo não se limita a uma maior produtividade e velocidade no fluxo, mas de saber a utilidade e os benefícios que tal bem ou serviço irá gerar num determinado cliente. Isso só pode ser concretizado com uma boa comunicação e parceria entre os envolvidos.



### c) Atitudes

As atitudes relatadas foram semelhantes entre os atuais e os antigos colaboradores independentemente da atividade realizada. Uma das atitudes que além de ter sido relatada por todos foi a mais frisada e comentada é o **Ser Responsável**. Essa responsabilidade se refere ao modo de ser dos colaboradores enquanto indivíduos que buscam transmitir a outros um olhar diferenciado do negro. Deste modo os entrevistados relatam que a responsabilidade, significa saber se posicionar e fazer a diferença enquanto educadores da cultura negra, e para tanto os colaboradores devem assumir o seu papel enquanto educadores e demonstrar conhecimento e habilidade no momento de ensinar e se comunicar com as crianças de forma clara e simples. O relato de um dos fundadores evidencia esse aspecto:

**F3:** Nós enquanto educadores temos que ser humilde, simples, pacientes e acima de tudo responsáveis tanto com conteúdo a ser trabalhado como com as nossas atitudes enquanto educadores da cultura negra. Para fazer a diferença e construir um olhar diferente com as crianças e adolescentes temos que ser responsáveis e mostrar que assumir-se negro não significa ter preconceito com outras "raças" não, o que a gente quer é sermos reconhecidos e aceitos como somos e as nossas atitudes devem mostrar isso [...] sendo responsáveis conseguiremos chegar onde desejamos.

**C4:** Paciência, humildade, perseverança, simplicidade e responsabilidade, principalmente responsabilidade. Tem que ser responsável com as crianças, com a nossas falas, o educador é um exemplo e ser exemplo para alguém é se mostrar responsável com os atos e as falas.

Essas falas corroboram com o entendimento de competência apresentada pelo Zarifian (2001 p. 68) que entende que a "Competência é o tomar iniciativas e o assumir responsabilidades do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara". Uma vez que o indivíduo assume a responsabilidade perante uma ação ele toma a iniciativa e assume a situação e se responsabiliza pelo trabalho. A tomada de iniciativa é vista pelo autor como uns dos fatores que levam ao desenvolvimento de competências, neste sentido, os colaboradores do Africanamente, relatam ser autônomos durante o desenvolvimento das suas atividades e os fundadores também relatam que quanto maior a autonomia na tomada de decisões, maior é capacidade os colaboradores terão no momento de desempenhar o seu trabalho. Neste sentido, os colaboradores entendem que não é necessário ter supervisão das atividades, embora, vez ou outra, seja necessário recorrer aos colegas, não necessariamente aos fundadores da organização. Para um dos atuais colaboradores da organização, a liberdade de tomar a iniciativa deixa o ambiente do trabalho "leve", segundo o relato a seguir:

**C1:** Interesse, comprometimento, saber agir quando surgem situações complexas, ser responsável e ter autonomia nas tomadas de decisões. Sim, a gente é autônomo, temos confiança um no outro, porque acreditamos nas mesmas coisas e o interesse é de todos e essa liberdade deixa o trabalho fluir com leveza. Nós sabemos que é possível errar, mas não temos medo de errar por que o interesse é comum.

O que nos leva à abordagem do Zarifian (2001) que relaciona a noção de evento à competência e ressalta que a competência não pode estar mais contida nos pré-requisitos das tarefas. Assim o indivíduo deve estar atento e ter a capacidade de tomar decisões para solucionar as novas situações do trabalho. Com base no exposto, outras atitudes apontadas pelos colaboradores do Africanamente estão relacionadas à capacidade de lidar com situações adversas que permeiam o trabalho, sendo apontadas a capacidade de se comprometer com as atividades e ser capaz de entender e compreender as dificuldades das crianças e tomar a iniciativa de agir, sendo perseverante, humildade e comprometimento.

#### 4.5. Descrição das competências identificadas

A partir da Análise de dados coletados foi possível identificar as competências consideradas como necessárias para o desempenho dos colaboradores do Africanamente.

As respostas apresentadas pelos colaboradores e aqueles que atualmente não trabalham na organização, foram similares. Essas semelhanças estão associadas ao fato de que todos se identificam com o tema trabalhado pela organização e grande parte deles tiveram algum tipo de ligação com a causa defendida pelo Africanamente

No que se referem às competências, essas não se diferenciam muito de uma linha de atuação e outra, isso está relacionada ao fato de que mesmo tendo públicos diferentes as propostas a serem trabalhadas são similares e o objetivo é o mesmo. E por fim, foi identificado que o trabalho em equipe é um dos pilares da organização e esse cooperativismo e cumplicidade é imprescindível para o funcionamento da mesma. O **quadro 5** apresenta as competências individuais necessárias para o desempenho das atividades:

Competências Individuais	Descrições (referenciais de desempenho)
Capacidade de Articulação Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa ações na busca parcerias;</li> <li>• Implementa ações para manter um relacionamento cordial com os parceiros;</li> <li>• Estabelece laços com diferentes atores contribuindo para fortalecer as propostas.</li> </ul>
Trabalho Coletivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplicidade entre os colegas;</li> <li>• Compartilhamento de referenciais em comum;</li> <li>• Relacionamento afetivo entre os grupos</li> <li>• Compartilhamento dos problemas;</li> <li>• Troca de saberes e aprendizado em conjunto;</li> <li>• Compartilhamento das responsabilidades</li> <li>• Criação de processos conjunto de aprendizagem;</li> </ul>
Relacionamento com a Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação constante com a comunidade;</li> <li>• Implementa ações para receber feedback da Comunidade;</li> <li>• Mantém relacionamento Cordial com a Comunidade;</li> <li>• Avalia o processo de ensino aprendizagem;</li> <li>• Atualiza os trabalhos realizados e a serem realizados;</li> </ul>
Capacidade de Aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento dos conhecimentos;</li> <li>• Implementa ações de capacitação;</li> <li>• Atualização dos conteúdos necessários para o desenvolvimento das atividades;</li> <li>• Socialização em grupos que possibilitam adquirir novos conhecimentos;</li> <li>• Avaliação do processo de aprendizagem;</li> </ul>
Foco no Resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa ações voltados para o objetivos da organização;</li> <li>• Procura feedback da comunidade;</li> <li>• Resolve os eventuais problemas;</li> <li>• Avaliação conjunta dos resultados;</li> <li>• Avaliação dos métodos a serem aplicados;</li> <li>• Identificação com a causa da organização;</li> </ul>
Tomadas de Decisões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume as responsabilidades;</li> <li>• Tem o poder de tomar iniciativa na realização das atividades;</li> <li>• Procura Autonomia nas decisões;</li> <li>• Avalia com precisão eventos;</li> </ul>

**Quadro 5:** Competências individuais necessárias para o desempenho das atividades

**Fonte:** Dados coletados pela Autora

Tendo em conta esses resultados procurou-se estabelecer quais as competências coletivas existentes na organização, levando em consideração os relatos apresentados. Ruas (2005) e Antonello (2010) entendem as competências organizacionais como conjuntos de competência coletivas que asseguram a realização da estratégia organizacional. Neste mesmo sentido Le Boterf (2003), afirma que as competências coletivas são mais do que a simples soma das partes. A competência coletiva pressupõe a interligação entre as parte que o compõe, deve haver uma interatividade um entendimento em comum, em que o conjunto dos conhecimentos gerados por cada individuo possa ser integrado e compor o todo, possibilitando a criação de um novo saber pela interação e compartilhamento de normas comuns. Ruas (2005), comenta que algumas competências coletivas com o tempo acabam por ser consideradas como competência organizacional, é com base nesse entendimento que foram descritas as seguintes competências organizacionais, o quadro 6 apresenta as competências identificadas:

<p><b>Adoção de posturas simplificada e compatíveis com o nível cultural e operacional da comunidade:</b> A partir do alinhamento ao principio de comunitarismo e cooperativismo, utiliza o relacionamento com os diversos públicos de interesse de forma simples e desburocratizada, facilitado a comunicação com o publico alvo;</p>
<p><b>Tomada de decisões em conjunto:</b> O processo decisório deve ser democrático, de modo a favorecer o acesso às informações pertinente ao funcionamento da organização, favorecendo a participação de todos nas tomas de decisões.</p>
<p><b>Capacidade de sensibilizar e engajar o grupo de colaboradores da organização:</b> Objetiva o engajamento dos colaboradores através do reconhecimento e aceitação da proposta(missão e objetivos) da organização;</p>
<p><b>Capacidade de sensibilizar, motivar e mobilizar recursos financeiros paralisados:</b> Objetiva a criação e a articulação de grupos movidos pelos mesmos interesses;</p>
<p><b>Atuar como agentes na promoção de mudanças e transformações da realidade:</b> A missão e os valores organizacionais devem estar ao alcance de todos, favorecendo a busca pelos resultados pretendidos;</p>
<p><b>Capacitação contínua</b> Valoriza o envolvimento e o reconhecimento das pessoas, compartilhando os saberes, experiências e informações.</p>

**Quadro 6:** Competências Coletivas identificadas no Africanamente

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Deste modo, as competências apresentadas no quadro 6, foram as competências coletivas identificadas como necessárias para o funcionamento da organização, tendo em conta os relatos apresentados pelos entrevistados. Portanto essas competências coletivas podem ser consideradas como necessárias para preservação e resgate das tradições afrobrasileiras.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de pesquisa de Terceiro Setor é uma das mais recentes em estudo e objetiva benefícios para toda a comunidade ou grupo específico, seja pela localização geográfica, ou convergência de interesses de natureza religiosa, ideológica, racial entre outros. Em outras palavras, pode-se afirmar que o objetivo dessas organizações é a conquista de um mundo melhor e uma sociedade mais igualitária e justa.

Esse trabalho objetivou identificar as competências necessárias aos colaboradores e as competências coletivas existentes numa organização social. Para que este objetivo fosse alcançado foram selecionados colaboradores que atuam e que já atuaram na organização, procurando identificar as principais características, semelhanças e diferenças para realizarem suas atividades, enquanto profissionais de organização social. Assim sendo, procurou-se responder a seguinte questão: Quais as competências necessárias aos colaboradores que atuam numa Organização Social, que tem como missão o resgate e a preservação das Tradições Afro-brasileiras? Para que esta questão fosse respondida, fez-se uso de referenciais teóricos que debatem conceitos relacionados à identidade e cultura negra no Brasil, às Competências e às abordagens sobre o Terceiro Setor, assim como utilizou-se de métodos como entrevistas e observação para coletas e análise dos dados coletados junto à organização pesquisada.

Neste sentido, pode-se afirmar que a questão da pesquisa foi respondida, na medida em que foi possível identificar, descrever e analisar as principais competências tanto individuais como coletivas necessárias à realização das atividades na organização. Foram identificadas e descritas seis competências consideradas pelos entrevistados como necessárias para o desempenho das atividades realizadas na organização. Dessas competências os saberes como, a cumplicidade, o cooperativismo e a coletividade foram consideradas como as mais relevantes para execução das funções. Esses elementos foram descritos como competência para trabalhar em grupo. O que pôde ser constatado é que os colaboradores da organização, além de se identificarem com a proposta de trabalho da organização, possuem um forte laço afetivo entre eles; esse aspecto, que está relacionado ao que a Garay (2010) descreve como proximidade entre os colegas, é considerado por vários autores como Guerra Silva (2010), Resende e Teodósio (1999), Carrion (2010), como sendo uma das principais particularidades das organizações sociais. Outras particularidades, como o trabalho em grupo, identificação com a proposta das organizações, solidariedade, trabalho voluntário, estão relacionadas a essas organizações. Foram também identificadas quais as atividades desenvolvidas pela

organização, as quais se mostraram semelhantes entre os colaboradores atuais e os que já não atuam na organização, embora cada um realize atividades diferentes no que tange às áreas de atuação de cada um. E se constatou que, muito embora haja uma diferenciação entre as linhas de atuação da organização, não existe um processo formal para distribuir os colaboradores. Eles atuam nas áreas em que possuem experiência. Neste sentido, cabe ressaltar que não há um método formal para o processo de admissão na organização, o que pode ser verificado é que grande parte dos colaboradores atuam por que se identificam com a causa e porque possuíam algum tipo de relacionamento com os fundadores da organização. Apesar de não existir nenhum método ou modelo para admitir profissionais e nem um treinamento formalizado, foi observado que a organização procura e institui meios de capacitação contínua. O que pode ser entendido como um modelo de Treinamento e Desenvolvimento dos profissionais, tendo em conta que grande parte deles relatam a importância dessas capacitações para o desenvolvimento das suas atividades.

Além das competências necessárias para o desempenho, procurou-se identificar os aspectos que facilitavam e dificultavam o desempenho, assim como ações que são realizadas para favorecer os aspectos facilitam e reduzir os que dificultavam o exercício das atividades. Neste sentido constatou-se que as respostas apresentadas, tanto pelos que estão na organização, quanto pelos que não atuam atualmente na organização, foram semelhantes. Neste sentido foi, constatado que, a cumplicidade e a sintonia do grupo são fatores fundamentais para que desempenho seja ótimo. Assim, para que estes aspectos continuassem a favorecer o desempenho os colaboradores, foi relatado que a convivência fora e dentro da organização deve ser mantida. Esse aspecto pode ser um dos facilitadores também pelo fato de que os colaboradores se identificam com a causa da organização, pois muitos deles vieram de comunidades onde a maioria é composta por negros, e esses territórios são marcados pela lógica da proximidade como nos lembram Cunha Jr e Ramos (2007). Quanto aos aspectos que dificultam, principalmente referente à falta de recursos, verificou-se que a organização deve procurar meios para seu auto-sustento de modo a não depender tanto dos recursos advindos de órgãos públicos e privados. Mas é importante salientar, que os meios de sustentabilidade devem estar alinhados aos objetivos da organização.. Para tanto, é necessário uma gestão organizacional mais eficaz que possibilite o planejamento de ações que possam reduzir os aspectos tidos como desfavoráveis para o desempenho. Quanto ao racismo, este é um fator difícil de sugerir ações que devem ser realizadas para o seu suprimento, além de tudo o que já é realizado pela organização, haja vista suas características veladas de operação. Neste

sentido, a organização busca parceiros visando a fortalecer o grupo na tentativa de denunciar tais abusos e restrições. Vale ressaltar que o trabalho realizado pela organização, visa a precisamente instruir e capacitar jovens, crianças e organizações a atuarem contra o racismo. Cuti (2010) entende que, quando o negro se assume como negro, assumindo a sua identidade e cultura, ele está lutando contra o racismo e reivindicando os seus direitos. Para o autor quando há aceitação do negro como negro, o que é negativo se torna positivo uma vez que, ao se assumirem como tal, se reconhecendo nas diversas manifestações culturais e identitárias, o que é ruim se torna bom e, assim, os racistas perdem os instrumentos para atuarem contra os negros. Reis (2007) afirma que após as manifestações sociais que varreram o Brasil na década de 80 e 90, dentre elas as relacionadas à questão racial, vários negros vêm se assumindo como tal. Já Silva nos lembra de que mesmo tendo significativos avanços em relação à população negra, o mito da democracia racial ainda assola o país.

Quanto ao relacionamento com a comunidade identificou-se que os colaboradores estão sempre em contato, e a própria organização prima por um relacionamento próximo e amigável com a comunidade. Procurando saber as opiniões da comunidade e informando sobre as atividades desenvolvidas pelo Africanamente.

Esse trabalho teve um interesse de cunho pessoal da autora. Verificou-se que poucos estudos são realizados pelos acadêmicos voltados para questões raciais no Brasil. Além de organizações sociais evidenciam o racismo existente no país, existem inúmeros dados científicos comprovando a discriminação que os negros sofrem no trabalho. Apesar de o racismo ser considerado, por lei, um crime inafiançável no Brasil, os dados apresentados diariamente por várias revistas e artigos mostram que o negro continua no lugar de inferioridade em relação aos demais grupos étnicos que compõem a sociedade em todos os centros urbanos.

O Brasil é atualmente considerado o país com a maior população negra no Mundo, perdendo apenas para Nigéria. E mesmo assim, a IBGE em 2010 apresentou dados relatando as disparidades nas condições de vida, no ensino, na renda entre outros. É importante salientar que grande parte da população que vive à margem da miséria, pobreza e violência, no Brasil, é negra. Deste modo, é importante ter estudos voltados para essa população, de maneira a subsidiar políticas voltadas para a diminuição de desigualdades, além de ser sabido que o meio acadêmico influencia as condutas tomadas pela sociedade em geral. Com este estudo



espero ter contribuído para o Africanamente e para instigar novos estudos desta natureza no meio acadêmico.

## REFERENCIAS

ANTONELLO, C. S. **A Noção de Competência**: emergência do conceito e abordagens. Porto Alegre, [2010]. Mimeografado. Texto de apoio da disciplina Desenvolvimento de Competências, PGA/UFRGS.

ARANHA, A. V. S.; CRIVELLARI, H. M. T. **Formação e Ocupação Profissional no Modelo de Competência**: maior inclusão social? **Revista de Administração da FEAD**, Cidade de publicação da revista e não o estado, v.1, n.2, p. 41-53, 2004. Disponível em: < <http://revista.fead.br/index.php/adm/article/view/77/56> > . Acesso em: 20 mar. 2013.

ARAMANI, D. **Sustentabilidade: desafio democrático**. In: FIEGE, H.-J. **ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003. p. inicial-final. Disponível em: < <http://cursa.ihmc.us/rid=1GMSK706L-1LD6FQ3-GNG/Sustentabilidade%20-%20desafio%20democr%C3%A1tico.pdf> >. Acesso em: 14 abr. 2013.

BABRY, C. P. BRANDÃO, H. P. **Gestão por competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.9 n.2, p.179-194, 2005. Disponível em < [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2567](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567)> Acesso em 10 de Nov de 2012

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Terceiro setor e desenvolvimento social**. Brasília, 2001. (Relato Setorial, nº 3). Disponível em: < [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf) >. Acesso em: 20 mar. 2013.

BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H. P. O que é Gestão por Competências . In: ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão Por competências em Organizações do Governo** Brasília, 2005. p. 13-22. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=2311](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2311)> Acesso em 20 Nov 2012.

BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho**: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, Brasília, v. 8, n. 3, p.31- 49 inicial-final, 2007. Disponível em < <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/136/136>> Acesso em 17 de Nov de 2012.

BRASIL. **Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e o Termo de Parceria, e dá outras providências.

Disponível em: <[www.mj.gov.br/snj/oscip/legislacao/lei9790\\_99.pdf](http://www.mj.gov.br/snj/oscip/legislacao/lei9790_99.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2013

BRASIL. **Decreto n. 4887, de 20 de novembro de 2003.** Regulamenta o procedimento para identificação, reconhecimento, delimitação, demarcação e titulação das terras ocupadas por remanescentes das comunidades dos quilombos. Disponível em: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

BRASIL. **Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira", e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 25 jun. 2013.

BRASIL. **Lei nº 12. 711, de 29 de agosto de 2012.** Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cotas/docs/lei\\_12711\\_2012.pdf](http://portal.mec.gov.br/cotas/docs/lei_12711_2012.pdf)>. Acesso em: 26 jun de 2013.

CARRION, R. M. **Organizações privadas sem fins lucrativos:** a participação do mercado no Terceiro Setor. **Tempo Social**, São Paulo, v. 12, n. 2, nov. 2000. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/21688/000296490.pdf?sequence=1>> . Acesso em: 18 mar. 2013

CHARNET, E.; CHAMAN, M. Q. O.; CAMIRINI, G. **Evolução histórica das organizações sem fins lucrativas.** In: ENCONTRO LATINO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 10. 2006, Paraíba; ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS GRADUAÇÃO, 6., : Universidade do Vale do Paraíba, 2006. p. 2321 – 2323. Disponível em <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2006/epg/05/EPG00000554%20ok.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2006/epg/05/EPG00000554%20ok.pdf)> Acesso em 15 de mar 2013

CUNHA JÚNIOR, H.; RAMOS, M. E. R. **Territórios de maioria afrodescendente:** segregação urbana, cultura e produção da pobreza da população negra nas cidades brasileiras. *Revista Desenvolvimento Social*, Monte Carlos, n. 2, 2008. Disponível em: <[http://twiki.ufba.br/twiki/bin/viewfile/PROGESP/ItemAcervo565?rev=&filename=Aula\\_02\\_Territ%F3rios\\_de\\_maioria\\_afrodescendente.pdf](http://twiki.ufba.br/twiki/bin/viewfile/PROGESP/ItemAcervo565?rev=&filename=Aula_02_Territ%F3rios_de_maioria_afrodescendente.pdf)> . Acesso em: 03 jun. 2013.

CUTI. **Quem tem medo da palavra negro.** In: [CONFERÊNCIAS] O RACISMO E O NEGRO NO BRASIL: QUESTÕES PARA A PSICANÁLISE, 2012, São Paulo.. São Paulo: Instituto Sedes Sapientiae, Departamento de Psicanálise, [2012]. Publicado originalmente na *Revista Matriz: uma revista de arte negra*, Porto Alegre, 2010. Disponível em <[http://www.sedes.org.br/Departamentos/Psicanalise/pdf/quemtemmedodapalavranegro\\_cuti.pdf](http://www.sedes.org.br/Departamentos/Psicanalise/pdf/quemtemmedodapalavranegro_cuti.pdf)> . Acesso em: 20 ago. 2013.

DOMINGUES, P. **Movimento da negritude:** uma breve reconstrução histórica. *Revista de Ciência Sociais*, Londrina, v. 10, n. 1, 2005. Disponível em: <[http://negritudesocialista.org.br/art\\_det.asp?det=2](http://negritudesocialista.org.br/art_det.asp?det=2)> . Acesso em: 03 jun. 2013.

DUTRA, J. S. **Competências:** conceito e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo:Atlas, 2008. p. 13-84.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 5, edição especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 25 nov. 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Alinhando Estratégia e Competência**. Revista de Administração de Empresa, São Paulo, v. 44, n. 1, , 2004 p. 44-57 Disponível em <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902004000100004.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000100004.pdf)> Acesso em: 25 nov. 2012.

GARAY, S. M. C. A. **Gestão de Pessoas em Organizações sem Fins Lucrativos: principais dilemas e desafios**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO TECNOLÓGICAS, 2011 Rio de Janeiro, SEGET p. 51-61. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/57814809.pdf>>. Acesso em: 15 mai 2013.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES , N. L. **Relações étnico raciais: educação e descolonização dos currículos**. Currículo Sem Fronteiras, Cidade de publicação, v. 12, n. 1, p 98-109, 2012. Disponível em <<http://www.acaoeducativa.org.br/fdh/wp-content/uploads/2012/11/curr%C3%ADculo-e-rela%C3%A7%C3%B5es-raciais-nilma-lino-gomes.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2013.

GUERRA SILVA, C. E. **Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica**. In: Encontro da Associação Nacional de pesquisa e pós graduação em Administração, v.22 n 33. 2009, São Paulo. São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000600003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000600003&script=sci_arttext)>. Acesso em: 20 mar. 2013.

HELAL, D. H.; ROCHA M. **Da qualificação à competência: o que há de novo?** Revista Científica do Departamento de Ciências Jurídicas, Políticas e Gerenciais do UNI-BH, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p.1-17, 2008. Disponível em: <[www.unibh.br/revistas/ecivitas](http://www.unibh.br/revistas/ecivitas)>. Acesso em: 15 mar. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Indicadores sociais: uma análise dos resultados do universo de Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro, 2011. p. 46-60. (Estudos e Pesquisa Informação Demográfico e Sócio econômico, n. 28). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000006475711142011571416899473.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, M. **A trajetória do negro no Brasil e a importância da cultura afro**. 2010. p.14-18. Disponível em: <<http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br>>. Acesso em: 15 de jun 2013

NETO, A. A.; ARAUJO, A. M. P.; FREGONESI, M. S. F. A. **Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor**. Revista Contabilidade e Finanças, São Paulo, v. 17, p. 106-110, 2006. Edição comemorativa. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34199>>. Acesso em: 13 mai 2013.

PAZ, M. C. A. **Gestão de competências no setor público**: competência comuns a gestores de organizações públicas federais. 2009. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração) - Faculdade Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <[http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1195/1/2009\\_LuisaMagalh%C3%A3esPaz.pdf](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1195/1/2009_LuisaMagalh%C3%A3esPaz.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2013.

PEREIRA, L. R. B. et al. **A África está em nós**: história e cultura afro – brasileira. João Pessoa: Grafset, 2012.

PIMENTA, S. M; BRASIL, R. E. Gestores e competências organizacionais no terceiro setor. **Gestão e Regionalidade**, v.22, n. 64, Itabari – Minas Gerais p.72-89 2006. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/58](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/58)>. Acesso em: 15 mar. 2013.

REIS, M. C. **O processo civilizador na construção da identidade negra**. In: XII SIMPÓSIO INTERNACIONAL, PROCESSO CIVILIZADOR, 12. ANPAE Recife 2008 p.1- 8. Disponível em: < [http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sites/anais/anais12/artigos/pdfs/comunicacoes/C\\_Reis2.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sites/anais/anais12/artigos/pdfs/comunicacoes/C_Reis2.pdf)>. Acesso em: 20 mai 2013

ROCHA, C. R. **O desafio da sustentabilidade das OSCIPs**: o caso do Lar da Luz das Crianças. Porto Alegre, 2008. p.19-20. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração ) - Faculdade Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24442/000592241.pdf?sequence=1&locale=en> >. Acesso em: 13 de mar 2013

SAMIOS, D. I. B. **Moda e gestão**: mapeamento de competências requeridas aos profissionais de vendas do setor do varejo de moda de luxo. 2011. p. 32-46. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração) - Faculdade Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/49074>>. Acesso em: 15 maio 2013.

SANTOS, M. A. **Negritudes posicionadas**: as muitas formas de identidade negra no Brasil. Revista de Sociologia do Colégio Pedro II, Rio de Janeiro, v 8, n.4, p. 1-10, 2011. Disponível em: <[http://www.cp2.g12.br/UAs/se/departamentos/sociologia/pespectiva\\_sociologica/Numero4/Artigos/marcio\\_andre.pdf](http://www.cp2.g12.br/UAs/se/departamentos/sociologia/pespectiva_sociologica/Numero4/Artigos/marcio_andre.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2013.

SIENA, O. **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: GEPES, Departamento de Administração, UNIR, 2007. Disponível em: < [http://www.mestradoadm.unir.br/site\\_antigo/doc/manualdetrabalhoacademicoatual.pdf](http://www.mestradoadm.unir.br/site_antigo/doc/manualdetrabalhoacademicoatual.pdf) >. Acesso em: 13 maio 2013.

SILVA, F. M. **Terceiro setor e o desafio da sustentabilidade**: aspecto políticos técnicos, econômicos, e sociais. Porto Alegre, 2008. p.18-24. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul,

Porto Alegre, 2008. Disponível em:  
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12554/000630054.pdf?sequence=1>>  
Acesso em: 13 Mar 2013

SILVA, T. R. **O Direito á Educação da População negra e Analfabeta em Territórios de Maioria Afrodescendente** . ANPAE Paraíba ano 3, n. 11, 2010. Disponível em: <  
<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/TarciaReginadaSilva-ComunicacaoOral-int.pdf> >. Acesso em: 15 jun. 2013.

SOMMER, M. F. **Territorialidade negra urbana**: a morfologia sócio-espacial dos núcleos negros urbanos segundo a herança histórica comum. 2005. Dissertação (Mestrado em Arquitetura) – Faculdade Arquitetura, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/6848?show=full>>  
Acesso em: 14 de Mai de 2013

TEODÓSIO, A. S.; RESENDE G. A. **Desvendando o terceiro setor**: trabalho e gestão em organizações não governamentais. In: XII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA DA SOCIEDADE LATINO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA (SLADE), 12., 1999. São Paulo, 1999. Disponível em:  
<http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIP'S%20e%20Terceiro%20Setor/Desvendando%20o%20terceiro%20setor.pdf> >. Acesso em: 23 mar. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.  
RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes de gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA – ATUAIS COLABORADORES

**Nome:**

**Sexo:**

**Idade:**

**Tempo de Organização:**

**Escolaridade:**

- 1) Qual a missão do Africanamente?
- 2) Como você contribui para esta missão?
- 3) Quais são as principais atividades que você desenvolve? Descreva a sua rotina de trabalho
- 4) Conte-me um pouco sobre o seu processo de admissão na organização.
- 5) Como aconteceu o treinamento inicial para as atividades que você executa?
- 6) Comente a respeito das atividades que você desenvolve atualmente na organização.
- 7) Como você aprende suas as atividades/responsabilidades? Exemplifique.
- 8) Quem é(são) a(s) pessoa(s) responsável(is) por repassar o conhecimento necessário à execução das suas atribuições?
- 9) Existe supervisão no trabalho realizado?
- 10) Consideras que é necessário ter alguém supervisionando o trabalho realizado por ti ou colegas? Por que? Comente.
- 11) Quando acontece algum problema ou alguma demanda urgente o que você faz para resolvê-la? (ou de que forma você lida com as dificuldades na sua rotina de trabalho)?
- 12) Houve mudanças nas suas atividades desde a sua admissão até agora? Comente sobre isso.
- 13) Você poderia dar um exemplo de algo significativo que você tenha aprendido dentro da organização?
- 14) Fale um pouco a respeito dos fatores que dificultam o trabalho no seu dia a dia.
- 15) E para reduzir os desfavoráveis?
- 16) Comente a respeito dos fatores que facilitam o trabalho no dia a dia.
- 17) O que poderia ser feito para intensificar os fatores favoráveis?
- 18) Você acredita que a interação com colegas de trabalho contribui para realizar o seu trabalho? Comente por que.
- 19) Você já aprendeu algo quando esteve interagindo com colaboradores do Africanamente? Exemplifique.

- 20) O Africanamente atua em três linhas de atuação, existe previsão para distribuição dos colaboradores em cada linha de atuação? Comente?
- 21) Quais atividades desenvolve nestas linhas de atuação? Comente sobre as atividades desenvolvidas nessas linhas.
- 22) Que conhecimentos são necessários para trabalhar nestes programas da organização
- 23) Que habilidades consideras relevantes para trabalhar neste(s) programa(s)
- 24) Que atitudes consideras relevante para trabalhar neste(s) programa(s)
- 25) Que significa pra ti trabalhar no Africanamente?
- 26) Que conhecimentos considera necessário para trabalhar no Africanamente?
- 27) Que habilidades consideras necessário para trabalhar no Africanamente?
- 28) Que atitudes consideras relevante para executar o seu trabalho no Africanamente? Exemplifique uma situação.
- 29) Consideras que as experiências vivenciadas aqui e em outros lugares são relevantes para realizar esse trabalho? Por que? Comente
- 30) O que você conseguiu aplicar no seu trabalho dessas experiências? Exemplifique.
- 31) Que mudanças podem ser percebidas no seu comportamento ao trabalhar numa organização social? Exemplifique
- 32) Como você garante que para comunidade a importância do trabalho realizado pelo Africanamente?
- 33) Como se dá essa comunicação com a comunidade?
- 34) Como você garante que a comunidade está interessada nos projetos realizados?
- 35) Como você mantém atualizado sobre os assuntos da cultura afro-brasileira?
- 36) Dentre as suas atribuições quais você considera importante para alcançar os objetivos da organização
- 37) O que você considera ser mais importante em um voluntário/colaborado para que a comunidade perceba os objetivos da organização?
- 38) Descreva algumas características dos voluntário/colaboradores que consideras relevantes para garantir que o objetivo seja alcançado?
- 39) Que ações você sugeriria para desenvolver suas capacidades para atuar no Africanamente?

(conhecimentos, habilidades e atitudes).



APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – COLABORADORES QUE ATUALMENTE NÃO TRABALHAM NA ORGANIZAÇÃO.

**Nome:**

**Sexo:**

**Idade:**

**Tempo de Organização:**

**Escolaridade:**

- 1) Você se lembra da missão da organização? Se a resposta for sim, Qual foi a sua contribuição para esta missão?
- 2) Quais eram as principais atividades que você desenvolvia na organização ? Comente a respeito das atividades que você desenvolvia na organização
- 3) Qual o motivo de ter saído da organização?
- 4) Como foi o processo de admissão na organização
- 5) Como aconteceu o treinamento inicial para as atividades que você executava
- 6) Como você aprendeu as suas atividades e responsabilidades? Comente
- 7) Quem eram as pessoas responsáveis por repassar os conhecimentos necessários para execução das suas atividades
- 8) Consideravas necessário ter alguém supervisionando o trabalho realizado por ti ou colegas? Por quê? Comente.
- 9) Quando acontecia algum problema ou alguma demanda urgente o que você fazia para resolvê-la? (ou de que forma você lida com as dificuldades na sua rotina de trabalho)?
- 10) Durante o seu tempo na organização houve mudanças nas atividades que executavas. Comente sobre isso
- 11) Você poderia dar um exemplo de algo significativo que você tenha aprendido dentro da organização?
- 12) Fale um pouco a respeito dos fatores que dificultavam o trabalho no seu dia a dia.
- 13) Comente a respeito dos fatores que facilitavam o trabalho no dia a dia.
- 14) O que poderia ser feito para intensificar os fatores favoráveis?
- 15) E para reduzir os desfavoráveis?
- 16) Você acredita que a interação com colegas de trabalho contribuía para realizar o seu trabalho? Comente por que.
- 17) Você já aprendeu algo quando esteve interagindo com colaboradores do Africanamente? Exemplifique.
- 18) O Africanamente atua em três linha de atuação, existia previsão para distribuição dos colaboradores em cada linha de atuação? Comente?
- 19) Em dessas linhas de atuação trabalhaste no tempo em que estavas na organização? Comente sobre as atividade que desenvolvias nessas linhas.
- 20) Que conhecimentos consideras necessários para trabalhar nestes programas da organização
- 21) Que habilidades consideras relevantes para trabalhar neste(s) programa(s)
- 22) Que atitudes consideras relevante para trabalhar neste(s) programa(s)
- 23) Que significou pra ti trabalhar no Africanamente?
- 24) Que conhecimentos considera necessário para trabalhar no Africanamente?

- 25) Que habilidades consideras necessário para trabalhar no Africanamente?
- 26) Que atitudes consideras relevante para executar o seu trabalho no Africanamente? Exemplifique uma situação.
- 27) Consideras experiências vivenciadas no Africanamente como um aprendizado que pode ser aplicado em outras organizações? Por que? Comente
  
- 28) O que você conseguiu aplicar no seu atual trabalho dessas experiências? Exemplifique.
- 29) Que mudanças podem ser percebidas no seu comportamento ao trabalhar numa organização social? Exemplifique
  
- 30) No tempo que trabalhaste no Africanamente como você garantia que a comunidade percebesse a importância do trabalho realizado pelo africanamente? Como se dava essa comunicação com a comunidade?
- 31) Como você percebia que a comunidade se interessava pelos projetos realizados?
- 32) Como você mantinha atualizado a sobre os assuntos da cultura afro-brasileira?
- 33) Dentre as sua atribuições quais você considerava importante para alcançar os objetivos da organização
- 34) O que você considerava ser mais importante em um voluntário/colaborado para que a comunidade perceba os objetivos da organização?
- 35) Descreva algumas características dos voluntário/colaboradores que consideravas relevantes para garantir que o objetivo seja alcançado?
- 36) Que ações você sugeriria para desenvolver as capacidades de um voluntario que desejasse atuar no Africanamente? (conhecimentos, habilidades e atitudes).