

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

Nádia Novais da Rocha

**COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO DA
SOCIEDADE CIVIL À LUZ DA REDUÇÃO SOCIOLÓGICA**

Porto Alegre
2019

Nádia Novais da Rocha

**COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO DA
SOCIEDADE CIVIL À LUZ DA REDUÇÃO SOCIOLÓGICA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Orientadora: Professora Dra. Christine da Silva Schröder

Porto Alegre
2019

Nádia Novais da Rocha

**COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO DA
SOCIEDADE CIVIL À LUZ DA REDUÇÃO SOCIOLÓGICA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração
Pública e Social.

Orientadora: Professora Dra. Christine da Silva Schröder

Aprovado em de de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

Prof.^a Dra. Luciana Pazini Papi

Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder (Orientadora)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a oportunidade de passar pela experiência do curso de graduação de Administração Pública e Social na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul ao lado de professores, servidores, colegas, grandes parceiros, que me oportunizaram um processo de aprendizado excelente.

Esses professores, servidores e colegas me inspiraram a escrever este Trabalho de Conclusão de Curso e a pensar no processo de liderança objetivando resultados reais a favor da sociedade.

Agradeço à minha mãe, Denise Novais, por ser uma liderança feminina a seu modo. Agradeço ao meu Pai, Douglas Camargo da Rocha, pela força, dentro das suas possibilidades.

Um agradecimento especial à minha orientadora, Dra. Christine da Silva Schröder, que me acolheu e me estimulou nos semestres de TCC. Foi um privilégio ter estado ao seu lado. Grata por sua liderança.

Um agradecimento especial ao Professor Pedro de Almeida Costa, que me ensinou que podemos defender uma visão de mundo inclusiva, revolucionária e transformadora.

Outro agradecimento especial à Professora Luciana Pazini Papi, que me inspirou a ser uma mulher com posicionamento crítico a favor de uma sociedade menos desigual.

Agradeço também às outras lideranças Engajadoras que tive o prazer de interagir nesses anos de EA: Ana Mercedes Sarria Icaza, Aragon Érico Dasso Júnior, Davide Carbonai, Diogo Joel Demarco, Fábio Bittencourt Meira, Lisiane Quadrado Closs, Jaqueline Villafuerte Bittencourt, Paulo Ricardo Zilio Abdala, Sidinei Rocha-de-Oliveira, e tantos outros.

Agradeço também à OSC Engaja pela oportunidade de pesquisá-la. Aprendi muito e levarei para a vida esses ensinamentos de engajamento e participação. Muito obrigada!

Por fim, UFRGS, um dos berços do senso crítico do Estado do Rio Grande do Sul e também do Brasil: OBRIGADA! Eu sou UFRGS.

RESUMO

Este projeto de pesquisa pretende analisar as práticas e os processos de lideranças na organização da sociedade civil Engaja Centro de Porto Alegre (nome fictício). O enfoque de liderança social foi escolhido como pano de fundo da análise, numa inferência de que as práticas de liderança guardam características e diferenciais em prol de resultados para a sociedade nas organizações da sociedade civil. Tem-se ainda como referência teórica a redução sociológica de Guerreiro Ramos (1996) e as competências de liderança descritas por Bergue (2019). O trabalho envolveu a realização de pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório, em que foram realizadas entrevistas em profundidade com atores envolvidos na organização sobre as suas competências e as suas visões de mundo. Entre os principais achados deste trabalho estão a proposta de um modelo de liderança mais avançada no sentido social, uma liderança Engajadora, e a identificação de processos, práticas e diretrizes de uma atitude de engajamento a favor de causas públicas e sociais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas no Setor Social. Competências de Lideranças. Redução Sociológica. Liderança Engajadora. Engajamento. Administração Social.

ABSTRACT

This research project intends to analyze leadership practices and processes in the civil society organization Engaja Centro de Porto Alegre (fictitious name). The social leadership approach was chosen as the background of the analysis, in the inference that leadership practices retain characteristics and differentials in favor of results for society in civil society organizations. The theoretical reference also includes the sociological reduction of Guerreiro Ramos (1996) and the leadership skills described by Bergue (2019). The work involved conducting exploratory and qualitative research, in which in-depth interviews were conducted with actors involved in the organization about their competencies and their worldviews. Among the main findings of this work is the proposal of a more advanced leadership model in the social sense, an Engaging leadership, and the identification of processes, practices and guidelines of an attitude of engagement in favor of public and social causes.

Keywords: People Management in the Social Sector. Leadership skills. Sociological reduction. Engaging Leadership. Engagement Social Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema de capacidade de fazer diferença.....	32
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceituação de liderança.....	18
Quadro 2 – Abordagens contemporâneas de liderança	25
Quadro 3 – Comportamento de gerentes e líderes	26
Quadro 4 – Antigo e novo paradigma de liderança	27
Quadro 5 – Estágios da inovação	30
Quadro 6 – Itens de descrição da redução sociológica	36
Quadro 7 – Características de alienação do pensamento sociológico brasileiro, conforme Guerreiro Ramos	40
Quadro 8 – Elementos da racionalidade noética	41
Quadro 9 - Antes e depois da MROSC	46
Quadro 10 – Práticas em Gestão de Pessoas nas OSCs	50
Quadro 11 – Estratégias para financiamento de organizações sociais	51
Quadro 12 - Ingresso de estudantes em universidades públicas e privadas por ano de atuação do Engaja no âmbito do Rio Grande do Sul	56
Quadro 13 – Apresentação dos entrevistados	59
Quadro 14 – Conceitos sobre liderança na OSC	61
Quadro 15 – Histórico dos coordenadores e competências desenvolvidas	62
Quadro 16 – Visão e construção de competências	65
Quadro 17 – Entrevistas: competências para inovação	68
Quadro 18 – Entrevistas: competência político-gerencial	70
Quadro 19 – Entrevistas: competência para comunicação	73
Quadro 20 – Entrevistas: competência para a tomada de decisão qualificada	75
Quadro 21 - Entrevistas: competência mobilização das pessoas para os resultados	77
Quadro 22 – Visão e competências Engajadoras	80
Quadro 23 – Práticas Engajadoras	80
Quadro 24 – Processos Engajadores identificados	81

Quadro 25 – Comportamento de gerentes, líderes e coordenadores do Engaja	83
Quadro 26 – Antigo e novos paradigmas de liderança	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos específicos	15
2 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E REDUÇÃO SOCIOLÓGICA: UM OLHAR PARA ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL	16
2.1 LIDERANÇA	16
2.1.1 Conceituação e abordagens	18
2.1.2 Teorias principais	22
2.2 COMPETÊNCIAS PARA LIDERANÇA	28
2.2.1 Competência para a inovação	29
2.2.2 Competência para a tomada de decisão qualificada	31
2.2.3 Competência de mobilização de pessoas para resultados	32
2.2.4 Competência político-gerencial	33
2.2.5 Competência para a comunicação	33
2.3 A REDUÇÃO SOCIOLÓGICA	34
2.3.1 Lei do comprometimento	37
2.3.2 Lei do caráter subsidiário da produção científica estrangeira	37
2.3.3 Lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência	38
2.3.4 Lei das fases	39
2.4 ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCs)	43
2.4.1 Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC	45
2.4.2 2.4.2 Planejamento nas OSCs	48
2.4.3 Gestão de Pessoas nas OSCs	49
2.4.4 Financiamento nas OSCs	51
3 A ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL ENGAJA	55
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	57
5 COMPETÊNCIAS DOS COORDENADORES DA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL À LUZ DA REDUÇÃO SOCIOLÓGICA	60
5.1 O CONCEITO DE LIDERANÇA PARA OS COORDENADORES	60
5.2 HISTÓRICO DOS COORDENADORES, EXPERIÊNCIAS E COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS	62

5.3 VISÃO E COMPETÊNCIAS	65
5.4 AS COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS	67
5.4.1 Competência para inovação	67
5.4.2 Competência político-gerencial	70
5.4.3 Competência para comunicação	72
5.4.4 Competência para a tomada de decisão qualificada	75
5.4.5 Mobilização das pessoas para os resultados	77
5.4.6 Outras competências e processos e práticas identificadas visando à liderança Engajadora	79
5.5 REDUÇÃO SOCIOLÓGICA E LIDERANÇA ENGAJADORA	82
5.6 DIRETRIZES SUGERIDAS	85
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE A – ENTREVISTA PRESENCIAL COM OS COORDENADORES	95

1 INTRODUÇÃO

Há o reconhecimento constante da importância de serviços de interesse público e social ofertados pelas organizações da sociedade civil no Brasil. As OSCs, como são conhecidas, oferecem enorme contribuição para a solução de problemas públicos, muitas vezes são palco de processos democráticos internos e externos e ajudam muitas causas e pessoas que necessitam de atenção.

Além de ter diferentes papéis, as OSCs compõem um conjunto heterogêneo de organizações em diversificadas formas e interações entre si, com o estado, com o mercado e com outros atores da sociedade civil, a qual ela também faz parte. Elas não têm fins de lucro, assim diferenciam-se das empresas. São autoadministradas, institucionalmente separadas do Estado. Juridicamente, são caracterizadas como associações ou fundações, de caráter privado, que atuam com foco em questões assistenciais, meio ambiente e de defesa de direitos, conforme Mello (2019).

Em números brasileiros, no ano de 2016, havia 820 mil OSCs com Cadastros Nacionais de Pessoas Jurídicas (CNPJs). A região Sudeste abriga 40% das organizações, seguida pelo Nordeste (25%), pelo Sul (19%), pelo Centro-Oeste (8%) e pelo Norte (8%), sendo que todos os municípios do país possuem pelo menos uma OSC. A proporção de OSCs nas capitais é de 22,5% (LOPEZ, 2018).

As organizações com finalidade religiosa e com finalidade de desenvolvimento e defesa de direitos e interesses são os principais grupos de OSCs do país e representam mais de seis em cada dez organizações em atividade. Entre as OSCs, 709 mil (86%) são associações privadas, 99 mil (12%) são organizações religiosas e 12 mil (2%) são fundações privadas, de acordo com Lopez (2018).

Considerando as OSCs como essenciais no processo de transformação da realidade social do país, o presente trabalho reconhece a importância ampliada dessas organizações em momento histórico de ampla globalização e de precarização dos serviços públicos. Salienta-se de relevância a pesquisa das lideranças que coordenam os trabalhos dessas organizações, muitas vezes com poucos recursos e até mesmo voluntariamente.

Em geral, as pessoas que trabalham em OSCs são movidas por amor à causa e por idealismo, acreditando na nobreza de sua missão. Aceitam remuneração inferior ou simplesmente não a recebem. O caminho para transformar essa energia e disposição em desempenho não está apenas na intenção; assim são necessárias lideranças que estejam

alinhadas aos objetivos de defesa da causa, que é a missão maior da organização, conforme Silva (2019).

A partir disto, o presente trabalho escolheu analisar **uma organização social sem fins lucrativos ligada ao movimento social de educação popular**.

A curiosidade sobre o tema liderança vem de uma constatação: na sua experiência em cinco anos como servidora em três organizações públicas, nas quais passou em concursos públicos para o cargo ao que assemelha a de técnica administrativa, de ensino médio, em poucas ocasiões observou-se o incentivo do crescimento e do aperfeiçoamento da pesquisadora como estudante de graduação do curso de Administração Pública e Social na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Depois, se percebeu com outros servidores que também era característico da cultura organizacional dessas instituições uma postura de não reconhecimento dos subordinados que estudavam, em muitos casos. Ou seja, havia um problema da estudante por querer estudar ou um problema de lideranças? Ao contrário, a maioria dos professores do curso de Administração Pública e Social incentiva os estudantes a irem além, a pesquisarem, a se aperfeiçoarem ainda mais para se inserirem na realidade das organizações públicas e sociais brasileiras. Por conseguinte, depois de um processo de autoconhecimento de que não havia nada de errado, foi percebido que, sim, não era um problema da estudante; havia um problema cultural de escassez de lideranças no setor público.

Por que o ambiente das organizações públicas e de um curso de graduação em uma universidade pública são tão divergentes? Esse questionamento permaneceu nas duas primeiras tentativas de pesquisa deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): nos municípios e depois em um órgão público estadual. Em ambas as tratativas, por maiores que fossem os empenhos nos contatos e a disponibilidade da pesquisadora graduanda para a pesquisa, não houve avanço. Diante disto, ainda que já na proximidade do término do período de realização do Trabalho de Conclusão, surgiu o questionamento: por que não analisar uma organização da sociedade civil, em vez de uma organização pública? A organização social da sociedade civil Engaja (o nome foi substituído por um nome fictício propositalmente), com a qual a pesquisadora já tinha contato em momento anterior durante um estágio, demonstrou total interesse e disponibilidade em ser a organização “objeto” para um estudo que abrisse perspectiva para compreensão e aperfeiçoamento de suas práticas de gestão, como autênticas lideranças.

Um pensador brasileiro e negro, Alberto Guerreiro Ramos, já teorizava sobre uma postura semelhante ao de liderança pública e social no século passado. Ou seja, Guerreiro

Ramos argumentava que a tomada de consciência crítica assinala a reflexão de seus condicionamentos. Então, foi a vez da estudante de graduação e servidora pública fez: tomou consciência crítica e refletiu sobre seu contexto nesta pesquisa, que ocorreu em uma organização da sociedade civil.

Os objetivos propostos, que envolvem essencialmente a pesquisa dos processos de liderança de coordenadores de uma organização da sociedade civil que oferece resultados à sociedade, justificam-se porque esses processos refletem as competências dessas lideranças. O conhecimento sobre competências de lideranças sociais no Brasil é imprescindível na maneira em que o setor precisa de coordenadores e de influenciadores voltados ao interesse social em que pese um meio em que interesses privados avançam. Ademais, são recentes os estudos na área, principalmente no que se refere a lideranças para o setor social, merecendo melhor aprofundamento.

Com isso, estabeleceu-se a problematização com a seguinte questão principal:

Quais são e como vêm sendo desenvolvidas competências de liderança em uma organização da sociedade civil, à luz do enfoque da redução sociológica?

Para tal análise, partiu-se das seguintes hipóteses:

- O processo de liderança em uma organização social diferencia-se do processo de liderança em organizações públicas e privadas;
- Os coordenadores sociais são preparados para o processo de liderança empiricamente, pelos processos e desafios que se impõe na organização social;
- O treinamento de coordenadores na gestão social não é sistematizado, pode atender às demandas da organização, mas pode ser desenvolvido;
- As organizações sociais voltadas à educação podem ser laboratórios na formação de lideranças sociais.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar as competências de liderança de uma organização social, à luz do enfoque da redução sociológica.

1.1.2 Objetivos específicos

Os desdobramentos desse objetivo geral geraram os seguintes objetivos específicos:

- (1) Identificar e caracterizar os processos e práticas de lideranças presentes na organização pesquisada;
- (2) Verificar, à luz da redução sociológica, em que medida as práticas existentes relacionam-se aos conceitos e competências de liderança sugeridos pela literatura;
- (3) Propor diretrizes de uma formação de lideranças capazes de atender às necessidades do setor social, à luz da redução sociológica.

2 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E REDUÇÃO SOCIOLÓGICA: UM OLHAR PARA ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Nesta revisão bibliográfica, serão explicados quatro campos teóricos que se comunicam entre si: **liderança, competências para liderança, redução sociológica e organizações sociais**. O processo de liderança será assunto de análise da seção 2.1, um assunto muito difundido na Administração privada, mas que ganha espaço, aos poucos, entre os estudos da Administração Pública e da Administração Social. Além disso, serão analisadas as competências necessárias para um entrega efetiva à sociedade em um líder engajado no seu contexto na seção 2.2, em que se discorrerá sobre as competências para esse processo.

Além disso, será explicitada a teoria da redução sociológica, um referencial que traz à tona a questão do gestor enfocar no contexto social da organização em que analisa, questionando e revisando as tecnologias exógenas advindas, muitas vezes, da iniciativa privada, como é o caso da liderança na seção 2.3. Já para se entender o contexto das organizações da sociedade civil, será abordada a sua estruturação na seção 2.4 num país como o Brasil, em que cresce exponencialmente a sua demanda, de acordo com o aumento das necessidades da população e com o aumento do sucateamento dos serviços públicos.

2.1 LIDERANÇA

As grandes mudanças sociais foram pensadas e realizadas por pessoas, por meio de uma estratégia e de uma motivação. No entanto, quem são essas pessoas que influenciam as outras para a tomada de decisão, que aspectos importam para se chegar aos resultados esperados e como se ocorrem essas relações? Nas organizações sociais, que têm uma dinâmica orgânica, há uma figura a qual é identificada geralmente como coordenador, que auxilia na direção da estratégia a ser trilhada, figura a qual na iniciativa privada e pública a chamam de gestor, e, se obtiver algumas competências agregadoras, de líder.

Apresentar e analisar os princípios que regem o comportamento de uma liderança e o contexto em que ocorre no grupo e na organização são objetivos desse capítulo. Faz-se necessário perceber que a liderança é um processo, uma relação, já que a liderança não ocorre por si só. Resumidamente, há um líder, ou líderes, que pode ser considerado um papel entre pessoas, em um ambiente e um período com determinado objetivo a ser alcançado.

Percebe-se, ao analisar os estudos sobre liderança, que existem muitas abordagens sobre o tema, o que antecipa que a ideia do assunto é complexa e está se expandindo. No entanto, empiricamente, podemos refletir a respeito de algumas pessoas que foram líderes em sua época – Jesus Cristo, Cleópatra, Joana d’Arc, Napoleão, Malcom X, Nelson Mandela, Getúlio Vargas, Lula, Angela Davis. Por que, afinal, essas pessoas se tornaram líderes em sua época e ainda hoje são reconhecidas?

Tentando explicar esse fenômeno, o assunto liderança é vastamente trabalhado na área da Administração da iniciativa privada. Com o tempo, seu conceito foi evoluindo, levando-se em consideração as pesquisas da área e a forma de se perceber as relações nas organizações. Além disso, teorias e abordagens foram se desenvolvendo para se compreender esse fenômeno. Chegou-se assim a estilos de liderança que podem ser identificados nas organizações privadas e, muitas vezes, nas públicas. Este subcapítulo 2.1 apresenta um delineamento de abordagens (subitem 2.1.1) e de teorias principais (subitem 2.1.2).

Os diversos conceitos de liderança serão apresentados, inferindo-se que sua significação foi se alterando historicamente, já que existem diversas formas de se conceituar o termo. Além disso, algumas teorias serão descritas para se compreender o fenômeno. Por certo, as mais diversas abordagens teóricas não serão esgotadas aqui, contudo, as principais serão examinadas. Percebe-se, que, ao se tentar analisar o fenômeno, essas teorias avançam no caminho de se reconhecer a complexidade da relação de liderança.

Além de entender a complexidade da relação de liderança, um bom questionamento a ser feito é quais são as competências necessárias para exercer a liderança. Conforme Bergue (2019), as competências variam de acordo com a área, a natureza do trabalho, a organização, o nível hierárquico. Essas competências se transformam de acordo com as mudanças que ocorrem no tempo, nas estruturas e na conjuntura. Para De Mello, De Melo e Teixeira (2016, p. 329), a competência “pode ser considerada uma capacidade mobilizada, integrada e apreendida, que leva a um desempenho desejado. Sua mobilização depende de uma cultura organizacional que favoreça as condições para agir”.

Assim, ao analisar o macroprocesso de liderança, ao apresentar as abordagens sobre o assunto, o subcapítulo 2.2 analisa também o microprocesso, ou seja, competências apresentadas por alguns pesquisadores como singulares em lideranças na sua relação prática.

2.1.1 Conceituação e abordagens

A palavra liderança pode ser considerada polissêmica: não há uma única definição. O tema é abordado de diversos ângulos por pesquisadores do mundo todo, o que aumentou a sua abrangência e os seus limites. Nota-se que isso se deve ao grande interesse que o tema traz para o comportamento organizacional. Bergamini (2009) aponta que, apesar desses sentidos variados, o sentido de liderança conserva o denominador comum, que é o fato de referir-se ao fenômeno grupal e ao de influência, exercido de forma intencional pelo líder e pelos seus seguidores. Esses denominadores podem ser vistos no quadro a seguir:

Quadro 1 – Conceituação de liderança

Numeração	Conceito
1	Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em torno de um objetivo em comum (HEMPHILL; COONS, 1957, p. 7).
2	Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade do membro desse grupo (JANDA, 1960, p. 358).
3	Liderança é influência pessoal exercida em uma situação dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingir um objetivo específico (TANNENBAUM, WESCHLER, MASSARIK, 1961, p. 24).
4	Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidas que seus resultados (...) serão melhorados caso se comporte de maneira sugerida (JACOBS, 1970, p. 232).
5	Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação (STODGILL, 1974, p. 411).
6	Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização (KATZ; KAHN, 1978, p. 528).
7	Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo (ROACH; BEHLING, 1984, p. 46).

Fonte: BERGAMINI, 2009, p. 3.

Bergamini (2009) também aponta que a liderança pode ser vista como um processo de interação que envolve trocas sociais. Ou seja, o líder não existe a não ser que tenha o reconhecimento do grupo em que se insere. Nesta perspectiva, o líder é visto como alguém que traz algum benefício ao grupo e a cada membro desse grupo. Em sentido inverso, os membros desse grupo devolverão ao líder, o seu reconhecimento traduzido pela forma que lhe confere a autoridade (BERGAMINI, 2009, p. 5).

Em estudos da autora Virgínia Drummond, no livro “Confiança e Liderança nas Organizações”, de 2007, são apresentadas diversas abordagens sobre o fenômeno liderança

por meio da história sob o ponto de vista de poder social. Ela identifica algumas abordagens teóricas explicadas conforme a visão dos autores Max Weber (a), Sennett (b), Eliade (c), Habermas (d), Luhmann (e), Moscovici (f), Schein (g) e Katz & Kahn (h). Pela sua importância, as abordagens serão apresentadas a seguir.

a) Max Weber: dominações racional-legal, tradicional e carismática

Para Drummond (2007), Max Weber é referência obrigatória quando se pensa a respeito de questões relacionadas ao poder, à legitimidade e à autoridade. Weber (1999, apud DRUMMOND, 2007) enfatiza que a autoridade é referente à dominação que se funda em algum tipo de interesse que a concretiza e legitima. Ou seja, há uma crença na legitimidade da dominação (poder exercido pela autoridade). Essas legitimações, que autorizam o poder, apresentam-se como caráter racional-legal, tradicional ou carismático. Essas fontes baseiam-se na confiança nas leis e nas instituições (a do tipo racional-legal), nas tradições (a do tipo tradicional) ou em características dos indivíduos (a do tipo carismática – originada de *graça*, dom divino).

Weber (1999, apud DRUMMOND, 2007) discorre que a dominação racional-legal e do tipo tradicional são formas cotidianas do exercício de poder; já a dominação carismática é uma forma revolucionária no sentido que não utiliza o passado como referência ou valor, sendo, em sua forma pura, desvinculada da economia. Mostra-se, assim, como uma vocação ou missão pessoal. Há a pressuposição de dons, capacidades ou poderes extraordinários atribuídos ao dominador. Esse reconhecimento de capacidades únicas especiais em outros é uma entrega crédula sem questionamentos, nascida do entusiasmo ou da miséria e da esperança.

b) Sennett: autoridade e vínculo entre desiguais

A autoridade é uma emoção social, que se manifesta sob a forma de vínculo, segundo estudos de Sennett (2001, apud DRUMMOND, 2007). Há interesses de complementaridade, que não são sempre claros, entre desiguais estabelecido pela cumplicidade. A instabilidade dessas relações reflete ambivalência de “almejar proteção versus rejeitar submissão”, e a articulação e a estruturação social são resultados dessa ambivalência. Por exemplo, a autoridade será mais poderosa quanto mais frágil se autoperceber seu seguidor.

c) Eliade: o poder do sagrado

Eliade (s/d, apud DRUMMOND, 2007) oferece contribuições para entender o dinamismo profundo das relações de poder pelo psiquismo humano que, desde tempos imemoriais, o sagrado remete ao poder e o legitima. Ou seja, o sagrado se manifestaria como algo de natureza diversa do que é familiar e previsível. Logo, fora do alcance do poder/controlado do indivíduo e, por conseguinte, ameaçador, representando um poder exterior. Esse poder é almejado a ser incorporado, fortalecido, isso se justifica pelo motivo do sagrado fundar o mundo, dando-lhe força, valor e significado.

O espaço profano é caótico, neutro, homogêneo. O papel do líder é de ser responsável pela atribuição ou pelo resgate do sentido de transcendência, pela ligação com o divino, com a origem, com o centro das coisas. Ele é quem organiza, controla, propicia a organização com capacidade de tranquilizar, instaurando ou restabelecendo a paz e a segurança (ELIADE, s/d, apud DRUMMOND, 2007).

d) Habermas: o poder da comunicação

Habermas (1983, apud DRUMMOND, 2007) apresenta uma abordagem política que considera os distintos interesses envolvidos no campo organizacional na sua teoria de competência comunicativa. De forma intencionalmente conduzida de transparência, haveria a explicitação de expectativas e de questões, tanto próprios quanto de interlocutores, habilmente ocultos no dia a dia dos relacionamentos. Dessa forma, buscaria uma negociação reconhecida como válida pelos envolvidos. Assim, essa negociação traria uma maior proximidade com realizações que pudessem ser colocadas em prática de fato, envolvendo as partes, e melhorando a simetria e o equilíbrio na satisfação de interesses.

e) Luhmann: Poder de escolha

Para Luhmann (1992, apud DRUMMOND, 2007), os sistemas sociais só se constituem por meio da comunicação, em cujo processo está implicada a capacidade de gerar e/ou superar insegurança no outro, o que, portanto, tem relação direta com o exercício do poder. Então, o poder seria proporcionalmente maior, à medida que exista, para ambas as

partes, maior amplitude de escolhas. Em outras palavras, o poder aumenta, em uma sociedade, à proporção que gera alternativas. Assim, seria exercido por meio da comunicação, regulando contingências, adaptando as circunstâncias em face da incomensurável complexidade da realidade.

f) Moscovici: o poder da liderança nas massas

Moscovici (1981 apud DRUMMOND, 2007) revisita a psicologia das massas, que são consideradas como aglomerados incapazes de agir de forma racional. Os grupos organizados, ao contrário, seriam responsáveis pelo desenvolvimento da humanidade. O fenômeno da liderança seria encontrado em indivíduos com diferenciais, com controle emocional e capazes de introduzir direção. A própria existência de algo organizado implica a ideia de um comando que dê sentido ao coletivo. Desse modo, faz-se necessário que primeiro haja um princípio organizador e um investimento institucional na coesão e em sua manutenção. Esse princípio organizador, integrador, é o lugar da liderança.

g) Schein: liderança no manejo da cultura organizacional

Schein (1981 apud DRUMMOND, 2007) discorre sobre o papel da liderança no manejo da cultura organizacional, que é o produto do aprendizado do grupo em determinadas circunstâncias. Sua tese defende que o papel do líder deve ser diferente dos diversos estágios da evolução organizacional. Porém, a missão precípua da liderança é a criação e o manejo da cultura organizacional e, para isso, deve possuir como atributos: (1) percepção e *insight*; (2) motivação e perfil, (3) força emocional, (4) habilidade para mudar pressupostos culturais; (5) criação de envolvimento e participação; (6) profundidade de visão.

h) Katz e Kahn: líder no papel de integração

Katz e Kahn (1974 apud DRUMMOND, 2007) afirmam a importância da liderança nas organizações, não só pela prática, mas também provaram pela teoria e por pesquisas empíricas. Para eles, a organização é um sistema aberto, influenciado por constantes

mudanças ambientais. Essa organização é constituída por subsistemas que podem não estar alinhados. Dessa forma, o papel do líder é delimitar e integrar. É sua função regular as relações com outros grupos e criar melhores condições de trabalho para seu próprio grupo.

i) Chemers: modelo integrativo

Chemers (2000 apud DRUMMOND, 2007) discorre que a liderança é um processo de influência social no qual uma pessoa é capaz de reunir ajuda e apoio de outros no desempenho de tarefa comum. O autor propõe um modelo integrativo em uma lógica que considera as três funções a seguintes como as principais para a liderança:

- a) Gerência da imagem: um líder deve construir credibilidade na legitimidade de sua autoridade pela projeção de uma imagem que provoque um sentimento de confiança em seus seguidores:
- b) Desenvolvimento de relações – um líder deve desenvolver relações com subordinados as quais permitam que eles caminhem na direção da obtenção de objetivos individuais e coletivos e, finalmente,
- c) Utilização de recursos – líderes devem utilizar, de maneira efetiva, conhecimentos, habilidades e recursos materiais presentes no seu grupo, canalizando-os para alcançar a missão grupal (CHEMERS, 2000, apud DRUMMOND, 2007, pp 95-96).

2.1.2 Teorias principais

Depois de revisar alguns autores que passaram pelo conceito de liderança, percebe-se que os olhares se desenvolvem em diferentes perspectivas. Esses olhares podem mostrar-se mais adequados à interpretação das mais diversas situações. Assim, conforme Bergue (2019), o agente compreende melhor o fenômeno ao qual se depara. A seguir, serão apresentadas algumas teorias sobre a percepção do conceito de liderança, não exaustivamente, mas as principais, para demonstrar que essas teorias são delimitadas por uma percepção de mundo de acordo com sua época histórica.

a) Teoria dos Traços

Costa (2014) apresenta que uma das primeiras maneiras para se entender a liderança como fenômeno foi a partir do estudo de traços de personalidade de grandes líderes, muitos

deles comandantes militares. O que distinguiria ou não os líderes pela sua história foi minuciosamente estudado na tentativa de identificar os traços fundamentais. Foram elencados os seguintes conjuntos de traços:

- antropométricos (peso, altura, origem étnica, gênero etc.);
- biográficos (história familiar, formação acadêmica, problemas de saúde, padrão socioeconômico, posição na constelação familiar);
- personalidade (carisma, extroversão, capacidade de comunicação e de persuasão, iniciativa e flexibilidade, resiliência, capacidade de relacionamento, nível de ambição, entre outros);
- aspectos cognitivos (inteligência geral e inteligência voltada para a resolução de problemas em áreas específicas).

Dessa forma, o pressuposto central da Teoria dos Traços sugere que o ser humano não se desenvolve, é fortemente marcado por características genéticas, incluindo o temperamento. As características de sua personalidade não sofrem influência do meio, ele é o que é. Entretanto, foi verificado que é impossível listar uma relação exclusiva de traços que fosse comuns a todos os líderes. Por exemplo, há líderes que não são flexíveis e há pessoas com elevados níveis de quocientes de inteligência que não têm uma função considerada de liderança (COSTA, 2014).

b) Teorias Comportamentais

As Teorias Comportamentais procuram entender e descrever os comportamentos que podem ser característicos dos líderes, dessa forma, defendem que, se alguém apresentar esses comportamentos, ele pode desempenhar bem a função. A autora Costa (2014) explica que essas teorias cresceram muito nos anos 1940 com Blake e Mounton sendo os autores mais conhecidos a partir de 1964. Para eles, as capacidades de liderança podem ser aprendidas.

Os estudos de Blake e Mounton (1978 apud COSTA, 2014) têm como modelo dois estilos gerenciais: “a preocupação com pessoas” e “preocupação com produção”. Eles também apresentaram o *Grid* Gerencial, que se apresenta em forma de eixo em escala, com um eixo voltado à “Orientação para a Produção (resultados)” e outro à “Orientação para Pessoas”, sendo a escala de nove pontos a orientação máxima.

Nessa Teoria, há uma evolução na ideia de que as características da liderança não são herdadas. Ou seja, é possível treinar líderes, e o esforço leva ao desenvolvimento das

características de lideranças. Conforme essa teoria, haveria três tipos de influência na forma no comportamento de um líder: as características da organização, tais como tradições, procedimentos, cultura e práticas; as pressões internas, do próprio indivíduo; e as pressões externas, ou seja, do ambiente (COSTA, 2014).

c) Teorias Contingenciais

As pesquisas agrupadas como Teorias Contingenciais procuram compreender a influência das circunstâncias sobre a relação líder-liderado e sobre a eficácia do líder. Uma dessas teorias, citada por Costa (2014), é a Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard, que obteve reconhecimento no Brasil, sobretudo, pela publicação do livro em língua portuguesa “Psicologia para Administradores: a Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional”, de 1975.

Para essa Teoria, o líder situacional não se fixa a um único estilo preferencial. Ele consegue adaptar seu estilo de liderança considerando três fatores-chave: o líder, os liderados e a situação. Esse estilo seria um padrão de comportamento observável adotado regularmente no trabalho e reconhecido como tal pelos demais. Outras variáveis também são analisadas: ambiente externo, exigências do cargo, estruturação da tarefa, capacidade dos subordinados, sistemas de controle existentes e tempo necessário para a tomada de decisão (COSTA, 2014).

Nessa Teoria, tudo depende. Os que defendem essa visão contam muito com a flexibilidade do líder, que adapta seu estilo de liderança ao grau de maturidade dos subordinados. Uma das falhas dessa teoria é que o perfil autoritário não é questionado, já que tudo depende das circunstâncias. Há então quatro estilos possíveis: determinar, persuadir, compartilhar e delegar, cada qual correspondendo a maior ênfase na tarefa ou no relacionamento - ou em ambos, ou em nenhum. Dessa forma, o estilo mais participativo é indicado para subordinados mais maduros e autocrático para um nível menor de maturidade dos subordinados (COSTA, 2014).

d) Abordagens contemporâneas de lideranças

Nas últimas quatro décadas, várias outras abordagens surgiram para teorizar sobre o processo de liderança, conforme quadro apresentada a seguir, a saber Liderança Carismática, Liderança Transacional, Liderança Transformacional, entre outras.

Quadro 2 – Abordagens contemporâneas de liderança

Abordagem	Característica	Autor(es)
Liderança carismática	O líder influencia fortemente seus subordinados a partir de traços de personalidade que o fazem parecer convincente, entusiasmado, forte e até mesmo heroico. Entre as características indicadas estão oratória, contato, iniciativa e compreensão das necessidades dos liderados. A Liderança Carismática também apresenta seus aspectos controversos na medida em que o carisma pode ser utilizado para fins de manipulação dos subordinados e para afirmação de interesses ilegítimos do líder.	Sem autor indicado
Liderança Transacional	O modelo transacional envolve a integração dos vetores líder, seguidores e situação. Seu poder seria “sejam realistas” ou “toma lá dá cá”. A suposição é de que trocas, benefícios e vantagens movem o comportamento humano. Assim, algo somente é oferecido na expectativa de ganho futuro. O líder, para ser efetivo, deve ser visto como justo e alguém que auxilia o grupo a atender suas necessidades.	Edward Hollander (1978)
Liderança Transformacional	O líder transformacional é aquele que inspira os demais e os leva a desenvolver seu potencial, a tornarem-se pessoas melhores, a transformar as suas histórias. É como uma mudança mais profunda das estruturas, dos processos e das condições nas quais líderes e liderados são operadas dentro dos parâmetros preexistentes. Há um compromisso com o desenvolvimento dos seus subordinados, da mesma forma que há uma crença entre os subordinados de que o líder pode apoiá-los no seu processo de autodesenvolvimento. O alto nível de confiança mútua que se estabelece entre líderes e seguidores gera uma identidade de grupo, o esforço para a realização de objetivos comuns, e propicia as mudanças organizacionais necessárias para o desenvolvimento de empresas e de pessoas. A delegação eficaz está na base do processo de construção de laços de confiança. O pressuposto dos adeptos da liderança transformacional: podemos e devemos desenvolver o que há de melhor em cada colaborador, acreditamos que eles (os colaboradores) saberão aproveitar a oportunidade e que nós (os líderes) saberemos dar nosso melhor em prol do desenvolvimento humano.	Burns (1979)
Liderança Moral	Na liderança moral, há necessidade de uma base de valores forte e definida, conforme os valores universalmente aceitos como morais, que sirvam de esteio a toda e qualquer atitude, decisão e comportamento de um líder. O autor busca de uma explicação clara e coerente sobre a origem dos valores do líder e a origem das metas a que ele e seus seguidores se propõem. A visão do líder é construída com base nas expectativas dos seguidores e com os seguidores. Embora O’Toole (1997) admita que não há no mundo um líder perfeito, alguns atributos devem ser perseguidos pelo candidato a líder baseado em valores, ainda que pareçam em algum momento inaturais: coragem, autenticidade, integridade, visão, paixão, convicção, persistência, disposição de ouvir os outros, encorajar opiniões divergentes, delegar autoridade, formar novos líderes, liderar através do exemplo, educar, inspirar confiança e esperança de seus liderados.	O’Toole (1997)

Fonte: Adaptado de COSTA (2014).

e) Novo paradigma de liderança

Há uma antiga discussão da Administração sobre a diferença entre gerenciamento e liderança. Gerenciar não é o mesmo que liderar, segundo algumas concepções. No entanto,

essa diferenciação demonstra que o conceito de liderança evolui para um entendimento maior do desenvolvimento no caminho da complexidade das relações, dessa forma, ela será demonstrada a seguir.

Bennis (1996), segundo Cavalcanti et al. (2009), resume os diferentes posicionamentos sobre o comportamento de gerentes e líderes, conforme se percebe no próximo quadro.

Quadro 3 – Comportamento de gerentes e líderes

Gerente	Líder
Administra	Inova
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza as pessoas
Tem uma visão de curto prazo	Tem perspectiva de futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Exerce o controle	Inspira confiança
Aceita e mantém o status quo	Desafia o status quo
É o clássico bom soldado	É a sua própria pessoa
Faz certo as coisas (é eficiente)	Faz a coisa certa (é eficaz)

Fonte: BENNIS (1996 apud CAVALCANTI et al., 2009).

Segundo a leitura do quadro anterior, infere-se que o líder passa a ser muito mais relacional com sua equipe e seu contexto do que o gerente, que possui um posicionamento mais hierárquico e fechado. Ou seja, distingue-se paradigmas de gestão, um antigo, newtoniano-cartesiano, e um novo modo de ver as relações mais transversal. Para Cavalcanti et al. (2009) é importante sim as experiências anteriores:

O que podemos constatar é que as experiências anteriores da primeira infância (elogios e críticas, experimentação, disciplina, entre outras), aliadas a uma educação formal integrada a atividades lúdicas (poesia, música, arte, teatro, história, filosofia e dança) são importantes para a formação de um líder e podem trazer grande diferença para um não líder (CAVALCANTI et al., 2009, p. 74).

No entanto, esses autores admitem que a falta desses atributos de sensibilidade não impede a formação de um líder. Esse líder deve despertar sim para seu autodesenvolvimento e buscar uma visão mais integrada da organização com a sociedade. Geralmente, no dia a dia do trabalho das organizações hierárquicas, elas são estruturadas de acordo com imagens newtonianas do universo, administramos dividindo as coisas em partes. Acredita-se que a

influência é o resultado direto da força exercida por uma pessoa sobre a outra, sendo o mundo percebido de forma estritamente objetiva (CAVALCANTI et al., 2009).

Por conseguinte, o quadro a seguir apresenta a diferença de visões do antigo e do novo paradigma de gestão, que admitem um mundo mais holístico. Busca-se, portanto, mais consciência e uma estrutura em rede, ao contrário de uma visão mais limitada e reducionista de organização.

Quadro 4 – Antigo e atual paradigma de liderança

Antigo paradigma de liderança	Novo paradigma de liderança
Separação entre líderes e liderados	Integração entre líder e liderados
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderados
Estilos autocrático, laissez-faire, ou burocrático de liderança	Estilo participativo de liderança
Simple relação visando cumprir os objetivos	Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza
Conflito: procura de culpa	Conflito: procura de causas, oportunidade e aprender e dialogar
Dirige grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações	Incentiva redes de organismos vivos
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas

Fonte: Adaptado de WEIL, 2000, p. 269 apud CAVALCANTI et al., 2009, p. 75.

Esse novo paradigma de liderança requer um posicionamento longe de estruturas rígidas, de linhas únicas de comando e hierarquias. Sua forma de gestão está ligada à capacidade de integrados conhecimentos. O líder não age sozinho, oferece autonomia e metas claras, acompanha os subordinados e se responsabiliza com eles pelos resultados. Enfim, é um líder que agrega. Faz-se necessário atuar em equipes, em projetos, em redes. (COSTA, 2014).

Então, a ideia de interações rígidas e mecânicas que marcam a forma piramidal das organizações pensadas na ideia taylorista dá lugar a outras formas de se refletir o mundo, a sociedade e as organizações. As ciências começaram a perceber essa multidimensionalidade do pensamento complexo, por conta das interações que elas refletem, que não considera mais

indivíduos isolados, porém parte das interações dinâmicas em redes sociais e organizações não hierárquicas que geram transformações (JUNQUEIRA, 2019).

Essas transformações podem ser pensadas também em termos de mudanças sociais, em que cada participante é um sujeito real, possui sua identidade e intervém nesse sistema social, que não tem dono. Ou seja, o indivíduo isolado dá lugar a uma participante, que interage com outros participantes de diferentes tradições e culturas, que contribuem e que dão a sua personalidade. Dessa forma, uma gestão e uma comunicação comuns mobilizam os diferentes atores para um objetivo comum (JUNQUEIRA, 2019).

O objetivo comum pode ser a construção de uma nova realidade social, que resulta dessas relações complexas e que criam novas práticas sociais. Essa complexidade que se estabelece e evolui é difícil de ser controlada, porque é nova e, muitas vezes, então outros modelos de gestão são pensados. Assim, o conceito de rede e de interdependência surge, de forma a integrar conhecimentos e práticas de maneira a superar limites. No entanto, não se trata aqui de homogeneizar, e sim de preservar a identidade de cada indivíduo e se integrar coletivamente para um objetivo comum (JUNQUEIRA, 2019).

A ideia de rede de construção de municípios, organizações, grupos saudáveis permite entender a complexidade da realidade social. Por meio dessa integração, pode-se buscar soluções que respondam “não às necessidades da população, mas aos direitos dos cidadãos a uma vida de qualidade”, de acordo com Junqueira (2019, p. 11). A forma de ver o mundo e de lidar com ele, com cada indivíduo e organização cientes da sua identidade e contribuindo para uma construção coletiva, em um novo ambiente, se torna mais abrangente quando se tem esse objetivo em comum. Conforme Junqueira (2019):

Esse processo mobiliza pessoas e instituições para construir uma rede que foi sendo tecida, as pessoas foram se envolvendo e se entrelaçando, mas também revelando as diferenças que foram concorrendo no processo de interação. Tecer a rede significa que, progressivamente, as pessoas foram se integrando e agregando outros parceiros que compartilham do mesmo propósito e decisão, pois para integrar a construção de um projeto se exigem decisão e compromisso com a nova proposta e com os seus parceiros (JUNQUEIRA, 2019, p. 13).

2.2 COMPETÊNCIAS PARA LIDERANÇA

Na iniciativa privada, as competências das lideranças são conhecidas e estão fartamente presentes na literatura especializada. No entanto, o setor público e social ainda

carece de mais estudos na área, tendo um grande potencial de exploração. Nesse âmbito, esforços de mapeamento de competências têm contribuído para a definição da lacuna do que é requerido e o que está disponível nas organizações.

Para o presente trabalho, será considerada a conceituação do autor Bergue (2019) para competência. Sinteticamente e, conforme a literatura especializada, o conceito recorrente de competência é a composição de conhecimentos, habilidades e atitudes, o famoso CHA: o Conhecimento é saber desenvolvido e acumulado; a Habilidade é o saber fazer, a capacidade de converter um conhecimento em ação; já a Atitude é o impulso para a ação, ou seja, a postura das pessoas frente às situações.

Para De Bonis e Pacheco (2010; apud BERGUE, 2019), as competências essenciais das lideranças têm a ver com a orientação para os resultados, o envolvimento com as pessoas e as equipes, a integração com outras organizações e saberes técnicos, o que algo que é desejável e não obrigatório. Bergue (2019), que é um importante pesquisador da área da Administração Pública, sugere cinco expressões de competências das lideranças: a competência para a inovação (1); a competência para a tomada de decisão qualificada (2); e a competência de mobilização de pessoas para resultados (3); a competência político-gerencial (4); e a competência para a comunicação (5). Essas competências serão explicadas a seguir:

2.2.1 Competência para a inovação

Para as empresas que visam ao lucro, a inovação é um dos principais pontos para se ter mais lucro e aumentar a competitividade. Já, para o setor social, traz novas soluções para atender às necessidades da sociedade, ocasionando uma mudança que normalmente não é alcançada pelos setores lucrativos ou públicos. Neste trabalho, será utilizado o significado de inovação como “criação, desenvolvimento e implementação de um serviço, produto ou processo que gere valor”, de acordo com Padula e Souza (2019, p. 274). Esses autores argumentam que a inovação que não gera valor é a invenção ou uma ideia diferente em um determinado momento.

A inovação deve ser possível com a tecnologia existente, desejado pelos usuários e viável no seu ambiente ou mercado. Ela não precisa ser necessariamente uma inovação “radical”, algo totalmente novo, pois esse tipo tem um custo alto de desenvolvimento e um alto risco de fracasso. No entanto, se ela é acertada, os resultados são também altos. As inovações “sintéticas” são aquelas que são medianas no desenvolvimento, nos resultados e

nos custos. Já as melhorias continuadas são conhecidas como inovações "incrementais" ou "sustentadas", sendo seus indicadores de risco são baixos assim como seu custo (PADULA; SOUZA, 2019).

A inovação social como pesquisa foi impulsionada na última década com o crescente interesse em questões sociais relacionadas à gestão e ao empreendedorismo. Contudo, os processos de inovação social ainda não foram completamente definidos, deixando um espaço considerável para contribuições à teoria e à prática (CAJAIBA-SANTANA, 2014 apud PADULA; SOUZA, 2019).

Apesar dessas lacunas, inovações sociais podem ser consideradas “práticas sociais criadas a partir de ações coletivas, intencionais e orientadas para objetivos, visando à mudança social por meio da reconfiguração de como as metas sociais são alcançadas”. Mudanças de comportamentos, atitudes, percepções e práticas são os resultados dessas inovações (CAJAIBA-SANTANA, 2014 apud PADULA; SOUZA, 2019).

Foram sistematizados seis estágios de inovação, de acordo com Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010 apud PADULA; SOUZA, 2019). Essas fases vão desde o início das ideias até o impacto. Contudo, essas fases nem sempre são sequências e pode haver repetições entre elas. Faz-se necessário notar que, apesar disso, é uma estrutura útil para se perceber a inovação. Essas seis fases estão dispostas no quadro que segue.

Quadro 5 - Estágios da inovação

Estágio de inovação	Características
1. Avisos, inspirações e diagnósticos	Nesta fase, inclui todos os fatores que salientam a necessidade de inovação, como: a crise, a redução de gastos, o mau desempenho, a estratégia, bem como as inspirações da imaginação criativa a novas evidências. Também envolve diagnosticar o problema e enquadrar a questão para solucionar as causas na raiz do problema, e não apenas os seus sintomas. Enquadrar a pergunta certa está a meio caminho de encontrar a solução correta. Isso significa ir além dos sintomas para identificar as causas de um problema particular.
2. Propostas e ideias	Este é o estágio da geração de ideias. Isso pode envolver métodos formais, como de <i>design</i> ou criatividade, para ampliar o menu de opções disponíveis. Muitos dos métodos ajudam a desenhar <i>insights</i> e experiências de uma ampla gama de fontes.
3. Prototipagem e pilotos	É aqui que as ideias são testadas na prática. Isso pode ser feito mais informalmente, simplesmente testando as coisas, ou por meio de testes-piloto mais formais, como protótipos e ensaios clínicos randomizados controlados. O processo de refinação e teste de ideias é particularmente importante na inovação social, porque é através da interação, e da tentativa e erro, que se formam as coalizões entre usuários e profissionais da organização, para resolver conflitos. É também através desses processos que as medidas de sucesso vêm a ser acordadas.
4. Sustentabilidade	Isto é, quando a ideia se torna prática cotidiana. Envolve afiar ideias, muitas vezes simplificando-as. Identifica fluxos de renda para garantir a sustentabilidade financeira da instituição em longo prazo, que levará a inovação para a frente.

5. Escala e difusão	Nesta fase, há uma série de estratégias para o crescimento e disseminação de uma inovação, desde o crescimento pela disseminação na organizacional ou através do licenciamento e <i>franchising</i> . A emulação e a inspiração também desempenham um papel crítico na difusão de uma ideia ou prática. Este processo é muitas vezes referido como “escala”, uma vez que a inovação é generalizada dentro de uma organização ou a própria organização se expande. Mas o dimensionamento é um conceito da era da produção em massa. Para as inovações se manterem há outras maneiras, seja através da inspiração e da emulação, seja através da provisão de apoio e <i>know-how</i> de um para outro num tipo mais orgânico e adaptável de crescimento.
6. Mudança sistêmica	Este é o objetivo final da inovação social. Geralmente envolve a interação de muitos elementos: movimentos sociais, modelos de negócio, leis e regulamentos, dados e infraestruturas e maneiras inteiramente novas de pensar e de fazer. A mudança sistêmica geralmente envolve novas estruturas ou arquiteturas feitas de muitas inovações menores. Inovações sociais comumente vêm contra as barreiras e hostilidade de uma ordem antiga. Os primeiros podem contornar estas barreiras, mas, à medida que crescem, dependerá muitas vezes da criação de novas condições para tornar as inovações economicamente viáveis. Essas condições incluem novas tecnologias, cadeias de suprimentos, formas institucionais, habilidades e quadros regulatórios e fiscais. A inovação sistêmica comumente envolve mudanças no setor público, setor privado, economia de subsídios e setor doméstico, geralmente por longos períodos de tempo.

Fonte: MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010 apud PADULA; SOUZA, 2019.

Percebe-se que o último grau da inovação, conforme o quadro apresentado, é a mudança sistêmica. Para gerar essa mudança, Bergue (2019, p. 73) argumenta que a liderança assume uma função educadora já que “Educar significa transformar a forma de pensar e, portanto, de compreender o mundo, condição esta essencial para a ação, impulsionada por novas atitudes e posicionamentos – fundamento da mudança inovadora”. Esse posicionamento ocorre nas esferas das equipes, da organização e das relações interpessoais.

2.2.2 Competência para a tomada de decisão qualificada

A tomada de decisão qualificada por uma liderança envolve três eixos de reflexão: o apoio em sistemas de informações, o envolvimento das pessoas da equipe no processo de decisão e o despertar de motivação nas pessoas, conforme Bergue (2019).

Muitas vezes, a tomada de decisão tende a ser levada a efeito com base no empirismo e no sentimento do gestor, que se ampara em poucos dados confiáveis da realidade e em experiências anteriores exitosas. Há, em geral, uma capacidade limitada de leitura dos cenários. Então, é condição – ainda que, por si só, não garanta - o acesso a instrumentos de negócio que sejam simples e confiáveis no sentido de atualização, disponibilidade e linguagem para se tomar decisões mais qualificadas e integradas com as dimensões da organização e seu contexto (BERGUE, 2019).

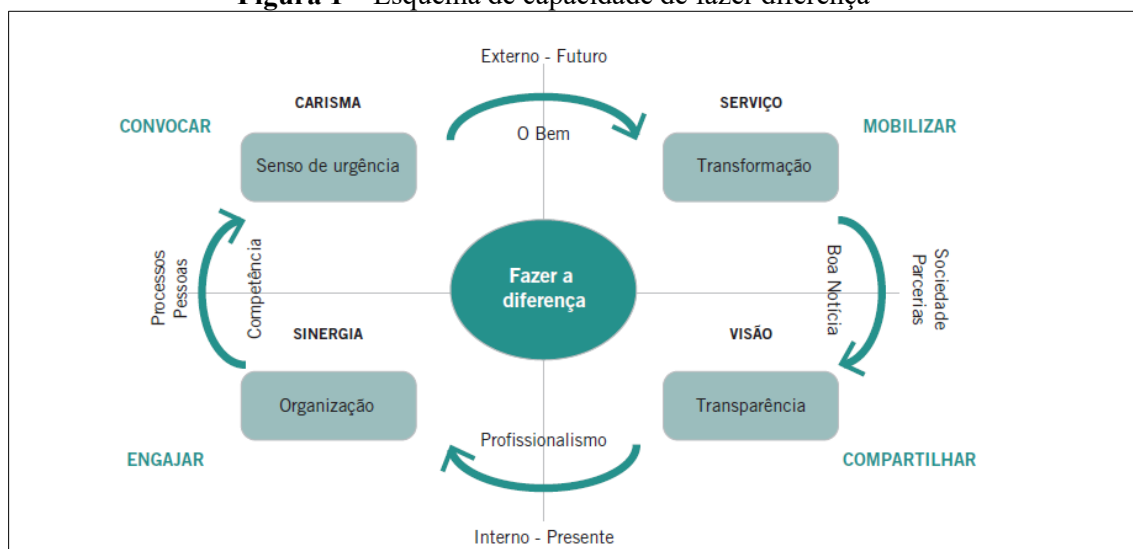
Há uma reduzida propensão de gestores de tomarem decisões compartilhadas, envolvendo a equipe e outros atores. Esse envolvimento gera comprometimento na tomada de decisões e geram muitas outras perspectivas de abordagem do tema focal. Há assim uma melhor compreensão por parte das demais pessoas (BERGUE, 2019).

2.2.3 Competência de mobilização de pessoas para resultados

Em uma organização social, que é o objeto deste estudo, as lideranças sociais, além de gerenciarem as tarefas do dia a dia, têm um olhar mais avançado com foco no horizonte. No entanto, seu papel é avançar no sentido de estratégia de futuro. Ou seja, faz-se necessário ter essas duas habilidades: a gestão do presente, mas também o foco no futuro. De acordo com Soela (2015, p. 44): "Os líderes das organizações sociais se destacam pela capacidade em aglutinar diversas características dos contextos em que operam, e são desafiados a desenvolvê-las permanentemente".

Esses líderes estão envolvidos com projetos nos quais se tornam únicos naquilo que realizam. Soela (2015, p. 45) apresenta um modelo de quatro pilares – senso de urgência, transformação, transparência e organização – com os principais elementos que marcam essa força.

Figura 1 – Esquema de capacidade de fazer diferença



Fonte: SOELA, 2014, p. 44.

Os seguintes fatores impulsionariam os líderes: carisma, dimensão do serviço, capacidade de visão de futuro e criação de sinergia entre as pessoas da organização. A meta

final é mobilizar - nos diversos ambientes e grupos envolvidos. Conforme Soela (2014) a tarefa da liderança é

[...] convocar para um projeto, mobilizar simpatizantes e parceiros, compartilhar as ideias e engajar todas as partes interessadas. Tudo isso, estimulados pelo desejo de fazer o bem, carregando *a boa notícia* para um mundo de necessidades diversas, com profissionalismo e competência sempre em desenvolvimento (SOELA, 2014, p. 45).

2.2.4 Competência político-gerencial

A competência político-gerencial diz respeito à capacidade do gestor ir além do domínio da sua área de influência formal e entender e interagir em uma esfera mais ampla, em processos, políticas e programas da organização. Dessa forma, há uma compreensão do contexto e da sua complexidade, ou seja, a compreensão política dos arranjos institucionais, estabelecendo interações significativas orientadas para o interesse público (BERGUE, 2019).

Os aspectos relacionais são centrais para a dimensão político-gerencial, pois há um reconhecimento do que está envolvido e admite que as relações são arenas de disputa de visões de mundo. Há uma multiplicidade de interesses existentes, que são legítimos, e muitas vezes conflitantes. Dessa forma, para a consecução dessa competência, são valorizadas a capacidade de escutar e falar assertivamente em linguagem e conteúdo apropriados a cada destinatário; de influenciar pessoas; de ser assertivo; de mediar e resolver conflitos; de facilitar a motivação; de engajar as pessoas (em especial na coprodução de objetivos e seus desdobramentos em metas de resultado); de facilitar o processo de mudança; de promover a aprendizagem contínua; de delegar autoridade; de tomar decisões compartilhadas, entre outras capacidades (BERGUE, 2019).

2.2.5 Competência para a comunicação

As competências comunicacionais são imprescindíveis no exercício da liderança, já que se comunicar envolve não apenas a linguagem verbal, mas a não verbal. Dessa forma, comunicar-se não é emitir uma mensagem somente, porém é reconhecer a situação do outro, percebendo a partir da razão e da emoção - esferas altamente influenciáveis - se a mensagem foi entendida. Bergue (2019) explica que a razão técnica é orientada para a eficiência, a

eficácia e a efetividade. Já a dimensão da emoção envolve os aspectos de relacionamento, de sensibilidade, de atenção, de escuta, de afetividade.

Sendo a comunicação da liderança um processo complexo, foi exposto por Bergue (2019) que, tanto no nível organizacional quanto de equipes, é um dos grandes desafios centrais do gestor.

No nível da organização, são utilizados mecanismos formais e informais. Um dos mecanismos formais é o planejamento estratégico, pois resulta de um processo de elaboração compartilhada e é um documento de referência para a disseminação da comunicação da identidade e dos objetivos institucionais. Por conseguinte, o gestor pode se inspirar para traduzir os elementos constitutivos da estratégia da organização para o nível da equipe (BERGUE, 2019).

No nível da equipe, Bergue (2019) explica que a comunicação tem sentido amplo. Destacou a conversação, ou o diálogo, como uma competência da liderança. No serviço público, o autor argumenta o seguinte:

O estabelecimento de diálogos entre as lideranças e demais membros das equipes vem sendo uma lacuna de atitude identificada empiricamente de forma recorrente. Tanto os gestores quanto os demais integrantes das equipes, de fato, conversam de modo insuficiente. Essa fragilidade de diálogo se dá tanto em quantidade de oportunidades e tempo, quanto em qualidade (profundidade e transparência) (BERGUE, 2019, p. 87).

Entre as relações de comunicação interpessoais, os contatos são insuficientes e unilaterais, e não se constituem um elemento de fala e escuta, ou seja, a conversação. Assim, há um baixo nível de entendimento e até mesmo pode resultar no baixo engajamento. Além disso, entre os limitadores da conversação (gestor e equipe) estão a insegurança; a inibição; o déficit de conhecimento técnico; os conflitos e antagonismos interpessoais; a falta de estímulo e “abertura” (BERGUE, 2019).

2.3 A REDUÇÃO SOCIOLÓGICA

A teoria da redução sociológica é um referencial de um sociólogo brasileiro, Guerreiro Ramos, que traz à tona a questão do gestor focar no contexto da organização em que analisa, questionando e revisando as tecnologias exógenas advindas, muitas vezes, da

iniciativa privada, como é o caso da liderança, como apresentado na subcapítulo 2.1. Sobre o termo “redução”, Guerreiro Ramos explica:

“consiste na eliminação de tudo aquilo que, pelo seu caráter acessório e secundário, perturba o esforço da compreensão e a obtenção do essencial de um dado. (...) No domínio da sociologia, a redução é uma atitude metódica que tem por fim descobrir os pressupostos referenciais, de natureza histórica, dos objetos e fatos da realidade social” (GUERREIRO RAMOS, 1996, p.71).

Dessa forma, a redução seria um entendimento genuíno nos fenômenos que afetam e influenciam a realidade brasileira.

Bergue (2010, p. 101) enfatiza que “a proposta de Redução, erigida em um contexto das ciências sociais no Brasil, orienta-se para a constituição de uma sociologia nacional. [...]”. Não é o caso de não se considerar a validade do conteúdo estrangeiro, contudo, esse conteúdo deve passar por um crivo crítico-assimilativo. Essa ideia se contrapõe, portanto, à leitura superficial dos fatos. Ou seja, trata-se de um método que faz a transposição de experiências e conhecimentos de uma perspectiva sistemática de uma realidade à outra. Portanto, cada cultura teria uma perspectiva nacional; no caso do Brasil, existiria uma perspectiva brasileira, principalmente pelo fato de ser uma cultura em processo de formação. Para Guerreiro Ramos (1996, p. 42), no momento que “um povo passa a ter um projeto, adquire uma individualidade subjetiva, isto é, vê-se a si mesmo como centro de referência”.

Essa criação de perspectiva tem como base uma consciência crítica, em que um grupo social ou ser humano reflete sobre as determinantes do seu contexto e torna-se sujeito. Essa consciência crítica diferencia-se da consciência ingênua, de modo que não é apenas um objeto das determinantes exteriores. A tomada da consciência crítica assinala uma reflexão sobre seus condicionamentos (GUERREIRO RAMOS, 1996).

Ao refletir sobre seus condicionamentos, um cientista, difere-se de um sujeito que simplesmente assimila literalmente e passivamente os produtos. Dessa forma, a redução sociológica é um procedimento que pode ser considerado uma atitude sistemática de assimilação crítica, tanto no domínio teórico quanto nas atitudes práticas. Em um sentido mais atualizado, “redução” pode ser considerada como “foco”, tratando-se da obtenção essencial do dado.

Ao obter essa essência, se descobre os pressupostos referenciais de natureza histórica, os fatos da realidade social e os objetos. Ou seja, além de se conhecer esses dados, há uma necessidade de reconhecimento de uma comunidade de realizar um projeto de existência

histórica, também se servindo da experiência de outras comunidades. Para Guerreiro Ramos (1996), a redução sociológica pode ser descrita nos itens expostos no quadro a seguir:

Quadro 6 – Itens de descrição da redução sociológica

Item	Característica	Descrição das características
1	Atitude metódica	É o contrário da atitude espontânea, que não vai além dos aspectos externos dos fenômenos. Trata-se de uma atitude que obedece um procedimento e faz de tudo para depurar os objetivos de elementos que dificultem a percepção exaustiva e radical do seu significado.
2	A realidade social com pressupostos.	A realidade social não é um conjunto desconexo de fatos. Ao contrário, é sistemática, dotada de sentido, visto que sua matéria é vida humana. Assim, os fatos da realidade social fazem parte necessariamente de conexões de sentido, estão referidos uns aos outros por um vínculo de significação.
3	Noção de mundo.	O essencial da ideia de mundo é a admissão de que a consciência e os objetivos estão reciprocamente relacionados. Toda consciência é intencional porque estruturalmente se refere a objetos. Todo objeto, enquanto conhecido, necessariamente está referido à consciência.
4	Perspectivista.	O sentido de um objeto jamais se dá desligado de um contexto determinado. Portanto, se transferidos para outra perspectiva, deixam de ser exatamente o que eram. Assim, não há possibilidade de repetições da realidade social.
5	Suportes coletivos.	A redução sociológica não é, em sentido genérico, um ato de lucidez individual. Fundamenta-se numa espécie de lógica material, imanente à sociedade. É instrumento de um saber operativo e não uma especulação pela especulação. Para que alguém apreenda e pratique a redução sociológica, carece viver numa sociedade cuja autoconsciência assuma as proporções de processo coletivo.
6	Procedimento crítico-assimilativo da experiência estrangeira.	A redução sociológica não implica isolamento, nem exaltação romântica do local, do regional ou do nacional. É, ao contrário, dirigida por uma aspiração ao universal, mediatizado, porém, pelo local, regional ou nacional. Não pretende opor-se à prática de transplantações, mas quer submetê-las a apurados critérios de seletividade.
7	Embora seus suportes coletivos sejam vivências populares, a redução sociológica é atitude altamente elaborada.	A redução sociológica não se alcança senão recorrendo a conhecimentos diversos, principalmente de história. Consistindo em pôr à mostra os pressupostos referenciais de natureza histórico-social dos objetos, a pesquisa desses pressupostos leva a indagações complexas que só são efetivadas, com segurança, mediante estudo sistemático e raciocínio rigoroso. Para ser plenamente válida, no campo da ciência, precisa justificar-se, basear-se num esforço de reflexão, hábil para demonstrar, de modo consistente, as razões nas quais se fundamenta, em cada caso.

Fonte: Adaptado de GUERREIRO RAMOS, 1996.

Além das características da redução sociológica, como visto no quadro anterior, o mesmo autor enuncia quatro leis fundamentais a ela relacionadas: lei do comprometimento, lei do caráter subsidiário da produção científica estrangeira, lei das fases e lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência, conforme descritas a seguir.

2.3.1 Lei do comprometimento

Há a necessidade do consciente engajamento do pesquisador com seu contexto, sendo uma posição de compromisso. Esse engajamento nada tem a ver com uma posição subalterna. Ao invés, é baseada numa crítica radical, ou seja, numa reflexão sobre os fundamentos existenciais da ciência em ato ou da produção científica. O compromisso que se fala aqui, na medida em que seja sistemático, situa o cientista no ponto de vista universal da comunidade humana. O regional e o nacional, em termos finais, são termos imediatos de concretização do universal. Esta posição confere extrema lucidez ao cientista, pois leva a colocar, sob a luz da consciência, as virtualidades que habitualmente estão obscurecidas na conduta ordinária (GUERREIRO RAMOS, 1996).

Ao falar sobre os países periféricos, o autor argumenta que a sociedade não possui bases próprias, pois é algo a ser fundado. Ao engajar-se, o intelectual tem infinitas possibilidades. Essas possibilidades serão visualizadas ao ter um ponto de vista orientado para o futuro. Segundo o autor, há a necessidade de acelerar a transformação do contexto dos países subdesenvolvidos, ao contrário do que vem colocado historicamente, a assimilação mecânica do patrimônio científico estrangeiro.

2.3.2 Lei do caráter subsidiário da produção científica estrangeira

Guerreiro Ramos (1996) sugere, com a redução sociológica, que as ciências sociais no Brasil precisam não isolar-se, desconsiderando o conteúdo produzido no Exterior, mas apreender essa produção de forma crítica e contextualizada em caráter subsidiário, o que passa por identificar e compreender os processos dos quais resultaram esses conteúdos exógenos.

Dessa forma, sob a perspectiva da redução sociológica, toda produção científica estrangeira é, em princípio, subsidiária. Para ela o sujeito é o eu concreto, inserido na

comunidade. Por exemplo, ao observar um objeto sem consciência, o indivíduo é envolvido pela intenção de que esse objeto é portador. Ao contrário, um intelectual com consciência utiliza a produção estrangeira como matéria-prima de elaboração teórica, mas condicionada por fatores particulares da sociedade em que ele vive. Ou seja, a produção estrangeira não é um modelo a ser seguido, mas um subsídio.

O autor ainda argumenta que a “redução é precisamente o contrário de repetição. A mera repetição analógica de práticas e estudos contraria a essência da atitude científica, porque perde de vista a particularidade constitutiva de toda a situação histórica” (GUERREIRO RAMOS, 1996; p. 120). Nos países periféricos, o estudioso se esforça muito mais para ir além da mera aquisição de ideias, ele se eleva a uma instância intelectual que Guerreiro Ramos denomina de “habitus”. Assim, esse intelectual pode “induzir as suas regras do contexto histórico-social em que se integra” (1996, p. 120).

2.3.3 Lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência

Para Guerreiro Ramos (1996, p. 123), “Em qualquer país, todo verdadeiro homem da ciência está obrigado a manter-se em dia com o estado geral de conhecimento, principalmente no domínio ao qual se dedica”. No entanto, esse homem deve levar seu trabalho científico à comunidade em que vive (1996, p. 126): “Articulando o seu pensamento com a prática social, o sociólogo, que deixou de ser mentalmente colonizado, passa a consumidor passivo de ideias importadas a instrumentador e até mesmo a produtor de novas ideias destinadas à exportação”.

A ciência, para a redução sociológica, não é negada em sua universalidade, sendo seus enunciados gerais considerados. Para Guerreiro Ramos (1996), o caráter universal tem duplo sentido: em primeiro lugar, os povos estão estreitamente relacionados uns com os outros; em segundo lugar, a ciência resulta de um esforço organizado de especialistas dispersos por toda parte. Exemplifica que, “nas estruturas nacionais dotadas de capacidade de autodesenvolvimento, o trabalho intelectual, e, portanto, científico, está diretamente ou indiretamente carregado de funcionalidade enquanto referido de perguntas concretas”, de acordo com Guerreiro Ramos (2010, p.126). Ou seja, a capacidade de autodesenvolvimento está relacionada à funcionalidade do seu raciocínio.

2.3.4 Lei das fases

Essa lei está relacionada com o senso de perspectivista da redução sociológica, que preconiza não somente a singularidade do contexto, mas a influência desse como elemento constituinte do próprio objeto. Assim, sob a perspectiva da redução sociológica, a razão dos problemas de uma sociedade particular é sempre dada pela fase em que tal sociedade se encontra. Ou seja, cada problema ou aspecto de determinada sociedade é parte de uma totalidade, em função da qual é compreendido. Tem aqui plena vigência da sociologia a qual “o todo precede as partes” (GUERREIRO RAMOS, 1996).

O autor argumenta o progresso técnico e a sua expansão são acompanhados de “mudanças sociológicas”, expressão com a qual são designadas não só as modificações na estrutura social quanto as de caráter ideológico, jurídico, político e institucional. “É claro que a convivência social correspondente a um período histórico da economia baseada no trabalho escravo não pode ser idêntica à prevalente em outro período, de economia baseada no trabalho livre e assalariado” (1996, p. 134). Esses períodos da transformação do “agregado vital” podem ser chamados de fases, em que são comparadas quando delimitadas..

A lei das fases, contribuindo para formar consciência de que as diferentes seções do acontecer histórico têm limites, define um modo sociológico de pensar. É, sobretudo, expediente de formação metodológica.

Bergue (2010), a partir dessas quatro leis de sustentação da redução sociológica, propõem cinco categorias analíticas, que servem de parâmetro para a abordagem dos processos de transposição de tecnologias gerenciais para a administração pública, divididas em duas fases (apropriação e absorção):

1. **Processo de apropriação de tecnologias gerenciais:** percepção e consciência de contexto; permeabilidade da organização;
2. **Processo de absorção de tecnologias gerenciais:** comprometimento e autonomia de pensamento; identificação dos conceitos e pressupostos essenciais; ressignificação de conceitos e construção de soluções gerenciais endogenamente orientadas.

Dessa forma, há uma diferença clara entre repetição e redução. Guerreiro Ramos (1996, p. 120) explica que “a mera repetição analógica de práticas e estudos contraria a essência da atitude científica, porque perde de vista a particularidade constitutiva de toda a situação histórica”. Essa reflexão vai ao encontro das ideias de Bergue (2010) que adverte que

as tecnologias gerenciais produzidas no campo privado devem ser motivo de reflexão e não apenas um modelo a ser transplantado em seu formato original.

Além de Bergue, estudo de Capelari et al. (2014) discorre que, para Guerreiro Ramos, existiria uma necessidade urgente dos indivíduos se posicionarem de um modo ativo e lúcido frente aos fatores que os condicionavam. Esse comprometimento, amparada pela consciência crítica, que ainda não era presente nos seres humanos, ele chamou de “atitude parentética”.

Em 1957, Guerreiro Ramos já defendia a redução sociológica como um método de assimilação crítico da produção sociológica estrangeira, no seu livro “Introdução crítica à sociologia brasileira”, no qual apresenta suas divergências intelectuais e seus julgamentos negativos aos principais nomes da sociologia e antropologia brasileira da época, como Florestan Fernandes, Arthur Ramos, Roger Bastid, Darci Ribeiro, Costa Pinto, entre outros. Ele chamou de “síndrome da alienação do pensamento sociológico acadêmico brasileiro” sobre as bases de seis características, de acordo com Azêvedo (2006):

Quadro 7 - Características de alienação do pensamento sociológico brasileiro, conforme Guerreiro Ramos

Característica	Descrição
Simetria e sincretismo	Intelectuais brasileiros apropriam-se de obras desenvolvidas em centros urbanos americanos e europeus, principalmente, o que foi chamado de simetria. Assim, os estudos feitos no Brasil eram embasados em conhecimentos “alienígenas”, sem passar por um crivo mais crítico de aplicação desses conhecimentos estrangeiros à realidade brasileira.
Dogmatismo	Apologia e da submissão dos cientistas sociais do Brasil, que generalizavam e adotavam proposituras de cientistas renomados no campo sociológico nas falas ou na montagem mecanizada de escritos.
Dedutivismo	Propostas estrangeiras tomadas como verdades absolutas e se caracterizando base para a elaboração, a compreensão e a explicação da vida social brasileira, sem levar em consideração as peculiaridades da formação histórica nacional
Alienação	Percepção superficial e contemplativa dos cientistas, o que impossibilitava a autodeterminação dos estudos sociais brasileiros e a preocupação com o desenvolvimento do país.
Inautenticidade	Falta de experiência cognitiva do próprio pesquisador.

Fonte: Adaptado de AZÊVEDO, 2006.

Ao perceber essas características do cientista social brasileiro, Guerreiro Ramos propõe a atitude parentética como capacidade do indivíduo de compreensão do eu e de sua vivência dentro do mundo. Para Capelari et al (2014, p. 108):

De fato, a atitude parentética traria aos seres humanos poder sobre si mesmos e sobre as circunstâncias externas, promovendo seu ajustamento ativo na sociedade e, sobretudo, nas organizações econômicas. O papel central da atitude parentética, portanto, seria proporcionar a emancipação humana no mundo, assim como incentivar o surgimento de novas propostas de organização e de sistemas sociais que estivessem mais próximos de atender às necessidades de realização dos seres humanos.

Para a construção da ideia do homem parentético, Guerreiro Ramos utilizou a exercício da racionalidade noética ou substantiva, embasado nos estudos de Eric Voegelin. Conforme essa lógica, o predomínio da razão noética em detrimento da razão pragmática seria a chave para a construção de uma boa sociedade. Para o sociólogo, a razão pragmática é individualista e não apoiada no ser social, utilitarista e em busca do lucro. Por sua vez, a razão noética tem como objetivo o próprio ser, a busca da qualidade da pessoa quanto ser social e o desenvolvimento de sua inteligência. Essa perspectiva é orientada por duas dimensões: a de grupo, que diz respeito ao entendimento nas direções das responsabilidades e satisfações sociais; e a individual, que faz menção à autorrealização, compreendida como satisfação pessoal e concretização de potencialidades. O homem parentético teria então a racionalidade noética, sendo um ator político e social, contribuindo para a melhoria da sociedade em que se insere, enquanto participante da vida política e cidadão em busca da sua liberdade (AZÊVEDO, 2006).

Serva (2007 apud CAPELARI et al, 2014) expõe os seis elementos (entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios, autonomia e autorrealização) que compõem a racionalidade noética, conforme descrito no quadro a seguir:

Quadro 8 – Elementos da racionalidade noética

Elemento	Descrição
Entendimento	Duas dimensões: a individual, que faz menção à es pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre e que coordenam atividades comuns com a intenção de proporcionar responsabilidade e satisfação social.
Julgamento ético	Deliberações baseadas em juízos de valor – bom, mau, verdadeiro, falso etc.–, que se realiza por meio do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos em suas interações.
Autenticidade	Visa à integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações.

Valores Emancipatório	Valores de mudança e aperfeiçoamento do social na direção do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento presentes nos indivíduos e na conjuntura normativa do grupo.
Autonomia	Privilegia a condição de os indivíduos agirem e se expressarem livremente nas interações
Autorrealização	Processo de concretização do potencial inato do indivíduo, assim como de sua vontade presidida por reflexão, pensamento, escolha, decisão e manifestação de sua moralidade individual.

Fonte: Adaptado de SERVA, 1997 apud CAPELARI et al., 2014.

Figueiras (2012) situa a redução sociológica como movimento pós-colonial. Sua fundamentação parte da tese que as culturas podem estabelecer diálogo sem ser sobrepor uma às outras. Esse movimento surgiu nos meados do século XX na América Latina, em um mesmo contexto mundial em que ocorria a independência de países orientais e africanos e por influência da discussão sobre o papel do conhecimento nos movimentos nacionalistas latino-americanos. No caso de Guerreiro Ramos, ele é da corrente pós-colonialista à medida que o sociólogo considera a cultura nacional como uma chave para a independência e procura um significado para o nacionalismo brasileiro à medida que contribui para a autonomia do desenvolvimento nacional.

Para Guerreiro Ramos, as organizações deveriam romper com os projetos de modernização desenvolvidos pela cultura ocidental. Esse rompimento seria necessário para se buscar um caminho próprio para a formação de instituições públicas e burocráticas. Guerreiro foi responsável por inserir a Sociologia de Weber no o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), setor crucial na burocratização do serviço público no governo Vargas, inclusive sendo seu assessor (FIGUEIRAS, 2012).

Como servidor público, Guerreiro Ramos encabeçou pesquisas empíricas no setor e introduziu diferentes matrizes teóricas da sociologia das organizações, com uma base científica, voltada para temas práticos como mortalidade infantil, orçamento familiar, transformações de padrão de consumo, processo de industrialização e urbanização. No DASP, ele chegou à conclusão que o conhecimento sociológico é, primeiramente, um conhecimento prático, voltado para os problemas sociais contemporâneos. Para ele, seria primordial a busca existencial da sociedade, tomando consciência de suas condições (FIGUEIRAS, 2012).

O sentido de poder, para Guerreiro Ramos, advém do sentido que Weber propõem, a de que a vontade é elemento é a essência da ação comunitária, estando inseparável em toda a

sociedade. Figueiras explica o conceito de poder de Guerreiro Ramos, sendo o nacionalismo uma experiência de ação comunitária:

Seguindo a sociologia weberiana, se a ação comunitária estabelece os valores fundamentais da ação política, é necessário configurar o conceito de poder em torno de situações históricas dadas. É nesse sentido que, para Guerreiro Ramos, o conceito de poder deve ser seguido de um adjetivo. Nesse caso, o termo poder, para ele, deve ser seguido da característica nacional, observando-se, nesse caso, o modo como a direção política de uma sociedade é exercida (FIGUEIRAS, 2012, p. 351).

Um dos principais problemas brasileiros, para Ramos, seria que o fato do desenvolvimento brasileiro não permitir nascer e aperfeiçoar uma cultura capaz de romper a dependência colonial, pois a elite dirigente está alinhada a todo o atraso brasileiro, originado do estatuto colonial. Assim, permite-se um processo complementar de desenvolvimento que reproduz as amarras de uma cultura dependente (FIGUEIRAS, 2012).

Assim, ao se analisar as leis da redução sociológica, infere-se que elas objetivam evitar ao anacronismo de conceitos e de teorias em relação ao contexto brasileiro. O ato de colocar em prática a redução sociológica deduz o adjetivo nacional ao lado da palavra desenvolvimento, porque, assim, garante que processo de modernização venha com o caráter crítico. Para Guerreiro Ramos, assim, apenas o desenvolvimento econômico não promoveria o desenvolvimento social se não for vinculado às bases existenciais da cultura do país, reproduzindo as condições de um subdesenvolvimento vinculado a uma mentalidade colonizada (FIGUEIRAS, 2012).

2.4 ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCs)

As organizações da sociedade civil (OSCs, ou conhecidas antigamente como organizações não governamentais - ONGs) são entidades que a sociedade respeita, na maioria dos casos, mas não entende exatamente seu funcionamento. Ou seja, sabe-se que há uma função social sendo realizada sem fins lucrativos, contudo não há muito conhecimento mais profundo sobre o setor. No presente capítulo, as organizações da sociedade civil serão apresentadas, assim como algumas características organizacionais, como Planejamento, Gestão de Pessoas e Financiamento.

A forma mais recente de se falar em “organizações não governamentais” (ONG) é o termo "organização da sociedade civil" (OSC). Essas entidades são atores sociais e políticos

cada vez mais presentes nas democracias contemporâneas. Nasceram da livre organização e da participação social da população ao desenvolverem ações de interesse público sem o objetivo do lucro. São organizações que tratam dos diversos interesses e temas, que se apresentam em várias formas de atuação, financiamento e mobilização (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2019).

Para serem consideradas organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), a organização social deve ser qualificada como tal pela administração pública desde que cumpra certos requisitos estabelecidos na Lei no. 9.790 (23/03/1999). Ou seja, a organização recebe um título de OSCIP. Essa lei tinha como objetivo regulamentar o regime jurídico entre essas entidades e o poder público, com o fim de celebração de convênios (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2019).

Outra qualificação existente concedida pela administração pública é a de Organização Social, instituída pela Lei nº 9.637/98, destinada às organizações sem fins lucrativos, para que possam receber determinados benefícios do poder público, como dotações orçamentárias, isenções fiscais, etc., com o objetivo da realização dos seus fins. Com essa qualificação, é possível celebrar um contrato de gestão, que é um modelo que pretende ser mais eficiente, conforme o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2019).

Ainda há a Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social – CEBAS, que é um requisito para a isenção do pagamento de contribuições para a seguridade social, instituída pela lei nº 12.101/2009. Essa certificação é outorgada exclusivamente a entidades sem fins lucrativos de assistência social, educação ou saúde, reconhecidas respectivamente pelo Ministério do Desenvolvimento Social - MDS, pelo Ministério da Saúde - MS e pelo Ministério da Educação - MEC, de acordo com a área de atuação preponderante (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2019).

Para entender a ideia de ONG, Organização Não Governamental, como as organizações sociais eram conhecidas antigamente, faz-se necessário salientar que o termo nasceu nos Estados Unidos como *Third Sector*, ou terceiro setor, na década de 30 do século passado, em que a maioria das entidades possuía ligação com o Estado com finalidade pública e sem fins lucrativos (CARDOSO, 2014).

No Brasil, decorrente de uma forte mobilização social, a aprovação da Constituição da República de 1988 trouxe conquistas sociais importantes. Essa mobilização social que impulsionou conquistas democráticas pôde ser percebida, nos anos seguintes, por meio da formação de sindicatos, pelo fortalecimento de movimentos sociais urbanos e rurais e pela

pluralidade partidária. Assim, observou-se, no país, um aumento do chamado terceiro setor, em especial das ONGs (CARDOSO, 2014).

Para tentar reparar algo que, em tese, é responsabilidade do Estado e também representa uma disfunção do sistema econômico atual, o capitalismo, as ONGs tentam fazer o possível para representar ou prestar serviços para pessoas e causas que são excluídas da sociedade. Da mesma forma, pode-se dizer que as pessoas se vinculam a essas organizações quando tem uma identificação com essa causa. Assim, conforme o Cardoso (2014), essas organizações não têm a finalidade lucrativa, mas um fim social ou humanitário. Trata-se de parte da sociedade civil que se organiza espontaneamente na defesa de seus interesses coletivos e para a execução de certo tipo de atividade cujo caráter é de interesse público.

As ONGs então não pertencem ao Estado, mas ofertam serviços sociais, geralmente de caráter assistencial, tais como associações, cooperativas, fundações, institutos, etc, que atendem a um conjunto da sociedade. Sua atuação é na esfera pública, embora não estatal. Então, o caráter “não governamental” é considerado, porque essas organizações exercem alguma função pública, mas não fazem parte do Estado. Outras características das ONGs: ser constituídas em grande medida com trabalho voluntário, ser regida por estatuto, depender de doações privadas e/ou estatais, ter finalidade não econômica e não lucrativa (CARDOSO, 2014).

Em suma, o formato “ONG” não existe no ordenamento jurídico brasileiro, é um fenômeno mundial de organizações não lucrativas na defesa de interesses de determinado público. No Brasil, a forma societária mais utilizada é a da associação civil. Então, tem-se que as ONGs são, em geral, associações civis, sem fins lucrativos, de direito privado e de interesse público, conforme Cardoso (2014). Contudo, um fator que aperfeiçoou o ambiente das OSCs foi o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, que será apresentado a seguir.

2.4.1 Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC

Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) é o nome que ficaram conhecidas a Lei nº 13.019/2014 e a agenda que reúne um conjunto de estratégias para o aperfeiçoamento do ambiente jurídico e institucional relacionado às organizações da sociedade civil e suas relações de parceria com o Estado. A principal motivação tratou-se da criação de um quadro normativo que reconhecesse e valorizasse trabalho das organizações à altura dos desafios da democracia brasileira, conforme a incidência, o impacto e a riqueza das

organizações da sociedade civil na execução de políticas públicas (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2019).

Não havia até então uma legislação clara e coesa. Essa inexistência de legislação estruturante trazia analogias indevidas com órgãos públicos e a necessidade de produção de informações sobre as relações de parcerias entre OSC e Estado. Havia também um cenário de criminalização das organizações e dos movimentos sociais. Fez-se necessário, dessa forma, “o estabelecimento de normas claras que pudessem reconhecer as especificidades das entidades privadas sem fins lucrativos e, ao mesmo tempo, oferecer mecanismos de transparência e controle da aplicação dos recursos públicos”, de acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (2019, p. 14), o que pode ser visto resumidamente no quadro a seguir.

Quadro 9 - Antes e depois da MROSC

Antes da Lei nº 13.019/2014
<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidade dos instrumentos em abranger a totalidade das OSC e parcerias com o poder público • Insegurança jurídica • Criminalização das OSC e movimentos sociais • Ausência de normas claras, específicas e abrangentes para as OSC. • Multiplicidade de instrumentos: contrato de gestão, contratos administrativos, convênios. • Ausências de regulamentação do Convênio entre Estados e OSC. • Sucessivas alterações nas normas, falta de clareza e entendimentos diferentes. • Leis de Diretrizes Orçamentárias fixavam regras de parceria
Depois da Lei nº 13.019/2014 - com o MROSC
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento à diversidade das OSC • Normas claras • Contratualização

Fonte: ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2019, p. 15.

Após observar o quadro, infere-se que os instrumentos jurídicos antes da MROSC não abarcavam a complexidade do universo das OSCs e as suas parcerias com a administração pública. Dessa forma, foi necessária a regulamentação que reconhecesse as peculiaridades dessa relação. Continuam existindo as qualificações criadas no final da década de 90: OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (instituída pela Lei nº 9.790/99) e OS – Organização Social (instituída pela Lei nº 9.637/98). Os benefícios que a certificação OSCIP possibilitava foram estendidos a praticamente todas as organizações da sociedade civil no país, conforme a Escola Nacional de Administração Pública (2019), como por exemplo:

- a opção de receber doações de pessoas jurídicas com incentivo fiscal de dedução de até 2% como despesa operacional do cálculo do imposto sobre a renda;

- a opção de remuneração de dirigentes sem perda de benefícios fiscais;
- a possibilidade de distribuir ou prometer distribuir prêmios, mediante sorteios, vale-brindes, concursos ou operações assemelhadas, com o intuito de arrecadar recursos adicionais destinados à sua manutenção ou custeio;
- a possibilidade de receber bens móveis considerados irrecuperáveis, apreendidos, abandonados ou disponíveis, administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil.

Uma forma de acompanhar as Organizações da Sociedade Civil é por meio do Mapa, que é uma plataforma virtual de transparência pública colaborativa com dados das OSC de todo o Brasil e que chegou com o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. O Mapa foi criado a partir do Decreto nº 8.726/2016, que regulamenta a Lei nº 13.019/2014, e é gerido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Ele tem por objetivo, conforme IPEA (2019):

- dar transparência à atuação das OSC, principalmente ações executadas em parceria com a administração pública;
- informar mais e melhor sobre a importância e diversidade de projetos e atividades conduzidas por essas organizações;
- disponibilizar dados e fomentar pesquisas sobre OSC; e
- apoiar os gestores públicos a tomarem decisões sobre políticas públicas que já têm ou possam ter interface com OSC.

Conforme dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2019), o número de vínculos formais de OSCs por região foram os seguintes em 2019: Sudeste com 1.333.367 vínculos; Sul com 406.135; Nordeste com 314.595; Centro-Oeste com 162.627; e Norte com 67.198. Assim, o Sul ficou em segundo lugar em número de vínculos formais OSCs por região.

Na distribuição por temática, tem-se, de acordo ainda com dados do IPEA (2019), a questão de desenvolvimento e defesa de direitos com 47%; religião com 20%; cultura e recreação com 12%; e outras atividades associativas com 16%, de acordo com dados do IPEA (2019), de acordo com dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2019). Conclui-se que o desenvolvimento e defesa de direitos representa quase a metade das OSCs brasileiras.

Já quanto ao total de OSCs por ano, de 2010 a 2015, a quantidade de OSCs existentes ficou em torno de 550.000. A partir de 2015 para 2016, teve um grande avanço no número de organizações sociais, chegando a 820.186 unidades. Depois, houve uma pequena queda, mas as OSCs se mantiveram em cerca de 770.000 unidades (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2019).

O momento é de complexidade para as organizações da sociedade civil (OSCs) já que se fazem necessários dois aspectos: cada vez mais reconhecimento pelos resultados e também a sustentabilidade econômica, para se garantir diferenciais junto aos beneficiários e aos parceiros. Assim, nota-se que houve algum desenvolvimento na administração dessas entidades, em que os processos operacionais fazem parte do cotidiano delas, assim como mão de obra profissionalizada na prestação de contas na garantia de parcerias e convênios com órgãos públicos. No entanto, nas pequenas e médias OSCs, ainda há um amadorismo no que tange à decisão gerencial, agindo de maneira reativa, no sentido de resolver problemas durante e após acontecerem (CORÁ, 2019). A seguir, será apresentado a importância de um planejamento para uma OSCs e algumas características desse planejamento.

2.4.2 Planejamento nas OSCs

Para se construir um trabalho futuro, o planejamento pode ser considerado uma ferramenta com vistas ao alcance de objetivos determinados. Ou seja, ele se apresenta o propósito organizacional em termos de valores, missão, objetivos, estratégias, metas e ações, como uma forma de se refletir a ação de maneira sistêmica de como o trabalho vai ser feito da melhor forma possível e alcançar os melhores resultados. Conforme Corá:

Para isso, é necessário ter conhecimento da situação atual (diagnóstico) do território e do serviço, construção dos objetivos e das ações necessárias para alcançá-los, considerando os recursos e tempo necessários, além da definição dos indicadores que serão utilizados para o monitoramento e avaliação do serviço (CORÁ, 2019, p. 19).

Definindo essa propensão a tomada de decisão visando ao futuro, há uma atitude da organização atuar de maneira preventiva, proativa e protetiva com o planejamento, atuando em níveis estratégico, gerencial e operacional. Para Corá (2019), os benefícios da realização do planejamento está à medida que ele aumenta a capacidade gerencial para tomar decisões, promove uma consciência coletiva, proporciona uma visão de conjunto, possibilita direção única para todos, melhora a comunicação, agiliza decisões, entre outros benefícios.

As OSCs devem realizar um planejamento participativo, já que, além de ser um espaço de troca entre pessoas, as organizações desse tipo são construções coletivas, representam um planejamento social de instituições (partidos políticos, sindicatos, igrejas, escolas, OSCs etc.), órgãos governamentais, movimentos e grupos que tenham sido criados (ou escolhido isso no

decorrer de sua existência) para contribuir com a construção da sociedade (GANDIN, 2011 apud CORÁ, 2019).

O planejamento participativo ocorre em três níveis: colaborativo, nível de decisão e construção em conjunto. A seguir, serão descritos conforme conceitua Gandin (2011 apud CORÁ, 2019):

- **Nível colaborativo:** as pessoas levam sua contribuição para a “autoridade” que os conclamou. Elas participam com seu trabalho, com seu apoio ou, pelo menos, com o seu silêncio, para que as decisões da “autoridade” tenham bons resultados. Assim, essa situação não pode ser chamada verdadeiramente de participação;
- **Nível de decisão:** A “autoridade” leva questões a alguns do grupo para uma decisão mais compartilhada. Em geral, são decididos aspectos desconectados e menores da proposta mais ampla, e a decisão se realiza como escolha entre alternativas já traçadas. Assim, se tem uma aparência democrática mais acentuada, no entanto, não afeta o que realmente importa.
- **Nível de construção em conjunto:** este é o nível que deve ser almejado para as OSCs, um processo de planejamento em que todos, com o seu saber próprio, com sua consciência, com sua adesão específica, organizam seu conhecimento da realidade, suas propostas e suas ações aos problemas. Dessa forma, há um crescimento coletivo, transformando a realidade, criando o novo.

2.4.3 Gestão de Pessoas nas OSCs

A Gestão de Pessoas nas OSCs não tem um modelo fixo, ela depende da situação e da contingência e de fatores como país, estado da federação, conjunturas nacional e internacional, setor, porte, causa que abrace, estratégia, cultura interna, arquitetura interna, entre outros fatores. No entanto, o setor nacional em que se encontra pode ser caracterizado por pequenas organizações, com poucos recursos para se estruturar (ALEXANDRE, 2019).

Se houver um especialista ou setor em gestão de pessoas na OSC, de acordo com Alexandre:

ele terá ele a ter entre suas tarefas a incumbência de estruturar o modelo de gestão de pessoas com amplitude sistêmica e estratégica, alinhando com a missão/causa, identificando princípios e valores para expressá-los em políticas e apoiando os gestores da organização nos processos de formação de equipe, acompanhamento e desenvolvimento entre outros ligados a relações com colaboradores (ALEXANDRE, 2019, p. 178).

Ou seja, quem ou o que tiver função a tarefa de prover os meios de gestão de pessoas fará esse papel; contudo, os líderes/gestores têm a responsabilidade de promover esses meios para o aperfeiçoamento da equipe, dentro das diretrizes definidas pela gestão de pessoas da organização, o que reflete a missão e a estratégia para obtenção de resultados. Essas diretrizes de GP são definidas pela Direção, de acordo a análise dos cenários, missão, objetivos, visão de futuro. Dessa forma, as diretrizes, que podem ser entendidas com as políticas de Gestão de Pessoas, preocupam-se nas organizações da sociedade civil com as competências que as equipes voluntárias e o trabalho voluntário devem apresentar. Há de se perguntar: “Como será feita a gestão da contribuição dessas pessoas e as suas relações internas?” (ALEXANDRE, 2019).

A autora Alexandre (2019) apresenta algumas práticas em Gestão de Pessoas em OSCs: formação de equipes, treinamento e desenvolvimento, remuneração e carreira e gestão de voluntários, que pode ser visualizado no quadro abaixo, considerando a carência de recursos nessa área. As pressões por temas que são modismo na área da gestão privada são um dos problemas a serem enfrentados.

Quadro 10 – Práticas em Gestão de Pessoas nas OSCs

Prática	Descrição
Formação de equipes	As OSCs frequentemente precisam fazer contratações com prazos curtíssimos ou com perfis definidos em convênios e editais. Planejar necessidades futuras em termos de quantidade e qualificação dos profissionais e, conseqüentemente, organizar um processo de recrutamento faz-se necessário nesse cenário. Definição da vaga, descrição do trabalho e perfil esperado do candidato são passos importantes, seja para efetivos, temporários ou voluntários. Um olhar para os potenciais internos dará a oportunidade de aproveitamento e carreira, aspectos altamente motivadores para as equipes, antes de olhar para o exterior. Plataformas de redes sociais online que conectem pessoas às oportunidades podem facilitar muito o trabalho.
Treinamento e desenvolvimento	Considerando o orçamento limitado para treinamento e desenvolvimento, algumas modalidades de baixo custo ou custo zero podem ser utilizadas nas OSCs: palestras, rodízio de funções, grupos de estudo, grupos de trabalho, leituras dirigidas, trabalho em rede e aulas virtuais. O desenvolvimento pode lançar mão de atividades semelhantes, no entanto, objetivando competências para posições futuras, mais do que atendimento de necessidades imediatas. Faz-se necessária a atenção dirigida à necessidade de treinamento/desenvolvimento do colaborador e à disponibilidade de um tempo reservado para que ele se dedique.
Remuneração e carreira	As OSCs fazem parte de um setor caracterizado por organizações de pequeno porte, com número de posições que permitiria promoções regulares numa trilha de carreira é limitado.

	<p>Para gerar satisfação, pode-se afastar os fatores que geram insatisfação: garantir condições de trabalho dignas, garantir que a supervisão seja apoiadora e justa e pagar salários mais próximos dos níveis de mercado.</p> <p>Outra ação pode ser criar as condições para a motivação autêntica: estimular equipes colaborativas, oferecer oportunidades de envolvimento com um trabalho significativo e permitir liberdade para decidir a maneira de executar a tarefa.</p>
Gestão de voluntários	<p>Merece destaque de que o trabalho voluntário não seja apenas como mão de obra sem custos, mas também como um diferencial para a causa e para a organização.</p> <p>A sua gestão ocorre de forma tradicional, com um coordenador que pode ser também um voluntário ou um funcionário efetivo, preferencialmente.</p> <p>Os voluntários devem passar por todo o ciclo de gestão: definição de suas atribuições, recrutamento e seleção a partir das competências necessárias, treinamento e desenvolvimento, acompanhamento e avaliação, até o momento de seu desligamento.</p> <p>Como reconhecimento, os voluntários podem receber <i>feedbacks</i> positivos, eventos de homenagem e agradecimentos por seu trabalho.</p>

Fonte: Adaptado de ALEXANDRE (2019).

2.4.4 Financiamento nas OSCs

As organizações da sociedade civil têm fontes e estratégias de mobilização, ou captação, de recursos para sua própria viabilização e crescimento. Essas atividades de captação de recursos são planejadas, coordenadas e realizadas para manter financeiramente a instituição e tornar real a sua missão. Cada tipo de fonte tem uma estratégia para acessá-la. Nesse sentido, estratégias são “trajetórias favoráveis para uma organização superar desafios, chegar às fontes de recursos e mobilizar os investimentos sociais necessários ao cumprimento de sua missão”, conforme Freller (2019, p. 105).

De acordo com o autor Freller (2019), cada fonte tem suas características próprias e estratégias que facilitarão seu acesso, sendo dois são os aspectos mais importantes na escolha das estratégias: buscar o equilíbrio entre o custo e o benefício para implementá-las entre as alternativas escolhidas e dimensionar valores e fixar períodos adequados. Algumas estratégias são elencadas no quadro logo abaixo, sem ordem de prioridade, de acordo com Freleri (2019, p. 106):

Quadro 11 – Estratégias para financiamento de organizações sociais

Tipo	Subtipo	Descrição
1. Por projeto – editais (grants)	a) Sem incentivo	Projetos via editais apresentam seleção de organizações sociais por empresas com política de responsabilidade social, por governos nacionais e internacionais, por fundações e por agências internacionais, que são os financiadores. O edital é um processo de seleção com credibilidade, igualitário, com regras bem definidas e que evoca transparência e democratização de oportunidades.

		<p>Os principais fatores de sucesso desta estratégia são: pesquisa constante, de editais, projetos bem alinhados com o foco do edital, redigidos em português impecável, metas qualitativas com indicadores bem desenhados, com orçamentos elaborados e contrapartidas equilibradas.</p> <p>Além disso, os projetos devem estar alinhados às metas de desenvolvimento sustentável, preconizados pela ONU para todo o planeta.</p>
	b) incentivos fiscais federais, estaduais e municipais	<p>Os incentivos fiscais federais são instrumentos utilizados pelo governo para estimular atividades específicas, necessárias ao desenvolvimento de toda a sociedade.</p> <p>Por meio deles, o Estado brasileiro permite que os valores das destinações (doações ou patrocínios) feitas a projetos, fundos e programas sociais, desportivos, culturais e de saúde sejam deduzidos de tributos devidos por empresas e pessoas físicas diretamente na sua base de cálculo do Imposto de Renda.</p> <p>Os tributos que os mecanismos de incentivo fiscal federal incluem, pela legislação vigente no Brasil, são o Imposto de Renda de Pessoas Físicas (IRPF) para indivíduos, a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) para empresas.</p>
	c) financiamento coletivo – <i>crowdfunding</i>	<p>Pequenos valores de doações de pessoas físicas podem ser arrecadados por ferramentas de <i>crowdfunding</i> para obtenção de doações, sendo uma espécie de captação pela conhecida "vaquinha". Trata-se de um forma de financiamento coletivo no qual os financiadores acessam sites especializados e investem a quantia que desejam.</p> <p>Os financiadores podem receber uma contrapartida como participação em eventos, produtos ou outros benefícios. Alguns sites gerenciam essa iniciativa e podem ficar ou não com percentual sobre seus serviços.</p>
	d) prêmios	<p>Editais anualmente abrem inscrição para projetos e personalidades e alguns oferecem como prêmio recompensa monetária simbólica além da divulgação. São premiadas ações inovadoras, geralmente, e que possam ser replicadas em outro contexto.</p> <p>Assim, para participar, se escreve um projeto demonstrando a sua história e seus impactos. Depois, inscreve-se o projeto nos processos das seleções que possam ter princípios e valores da organização. Então, há a seleção dos projetos e a divulgação que o processo de premiação pode oferecer.</p>
2) Apoiadores da causa (<i>supporters</i>)	a) Grandes e médios doadores	<p>Grandes doadores (empresas e médios/grandes doadores pessoas físicas) são fontes de recursos que podem investir em iniciativas sociais, em projetos específicos de organizações sem fins lucrativos. Podem ser grandes investidores/parceiros da iniciativa social em parcelas consideráveis do financiamento de suas atividades sociais. Seu interesse está em associar a sua marca ou a imagem ao investimento.</p>
	b) pequenos doadores	<p>Pessoas jurídicas e físicas com menor capacidade contributiva se identificam com a organização e podem contribuir de forma contínua. Essa carteira de membros mantenedores tem maior legitimidade</p>

		<p>social, decorrente do número elevado de contribuintes.</p> <p>O modelo de sucesso nesse tipo de organização é o Greenpeace (e outras organizações ambientais). Normalmente, o retorno financeiro é superior a 12 meses.</p>
	c) parcerias, prestadores de serviços, espaços e voluntários	<p>Parceria pode ser definida como rede de relações resultante de um esforço continuado de (re) produção de relações úteis e duráveis de pessoas que, deliberadamente, manifestam o seu interesse em agrupar-se diante de objetivos comuns, compartilhando solidariamente os recursos disponíveis, conforme Alexandre (2019). Quanto maior a clareza das relações melhor. Dessa forma, investir tempo e esforço no início da parceria é ponto crítico. Devem estar claros os papéis e responsabilidades das partes, com um plano de trabalho, comunicação e desempenho.</p> <p>Sendo uma estratégia que não traz recursos financeiros imediatos, o voluntariado agrega outros recursos como redução de custos e melhora da imagem da organização. Assim, a organização pode ter plano de voluntariado, com a definição de espaços e funções em que os voluntários poderiam colaborar e dos perfis necessários.</p>
3) Geração de renda própria (GRP)	a) venda de serviços e produtos	<p>Os serviços e produtos de uma OSC podem ser produzidos/implementados pela própria organização, por terceiros ou pelos beneficiários.</p> <p>Essa renda pode ser utilizada para sustentação e independência financeira da organização. Muitos negócios sociais começaram dessa forma.</p>
	b) licenciamento e <i>marketing</i> relacionado a causas (MRC)	<p>Organizações da sociedade civil e empresas formam uma parceria para comercializar uma imagem, um produto ou um serviço. Os dois lados saem beneficiados: a empresa agrega mais qualidade e as OSCs mobilizam recursos financeiros e humanos e ganham maior visibilidade. É uma ferramenta interessante para a divulgação da marca da organização e, também, para a mobilização de recursos, propriamente dita. Para a implementação de uma iniciativa de marketing relacionado a causa devem ser também observados. No entanto, critérios éticos relativos à natureza da atividade da empresa devem ser observados, como o histórico em relação à comunidade, aos funcionários, ao meio ambiente, ao governo e demais interessados.</p>
	c) eventos	<p>Os eventos são utilizados como uma estratégia secundária para arrecadar fundos. Eles aumentam o banco de relacionamentos de participantes, divulgam a causa, captam recursos, divulgam a missão e as atividades da organização. Podem absorver muito trabalho quando mal planejados.</p>
	d) captação de produtos ou serviços (<i>in kind</i>)	<p>Os recursos necessários em forma de produtos podem ser conseguidos a custo zero ou abaixo do preço de mercado. Por exemplo, computadores, mobiliários e alimentos podem ser conseguidos dessa forma.</p>
	e) aluguéis	<p>Alugar espaços ociosos é uma estratégia para uma OSC. Por exemplo, em sua sede há auditório, que é alugado a terceiros. Além disso, aluguéis de imóveis doados por um de seus fundadores ou associados é outra forma de diversificar a receita.</p>

	f) fundos patrimoniais	A estratégia, também conhecida como <i>endowments</i> , trata-se em criar um fundo de recursos financeiros aplicados de forma conservadora. Esse fundo serve para atender a diversas finalidades, como eliminação de riscos, situações de emergência ou ganho de capital, como construção ou reforma da sede.
--	------------------------	---

Fonte: Adaptado de FRELLER, 2019.

3 A ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL ENGAJA

A organização da sociedade civil Engaja (nome fictício), qualificada como OSCIP, é uma rede de escolas de cursinhos populares presentes em vários Estados brasileiros. Essa rede tem o trabalho voltado à educação de jovens e de adultos e denomina-se como “movimento da educação popular”, sendo a sua causa a educação popular, o que pode caracterizar a organização como envolvida no desenvolvimento e na defesa de direitos. No presente trabalho, propositalmente, o nome da Rede é fictício.

Uma das atividades principais do Engaja envolve necessariamente o cursinho pré-vestibular gratuito para estudantes de baixa renda. Esses estudantes são selecionados por critérios econômicos e sociais e são preparados nas sedes da Rede anualmente para provas do vestibular de universidades públicas e privadas e do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). No Rio Grande do Sul, a sede regional encontra-se no Centro de Porto Alegre. Possui uma equipe de professores e de coordenadores, em que alguns recebem uma remuneração de ajuda de custo e outros são totalmente voluntários.

Existem sedes do Engaja em outras cidades do Rio Grande do Sul. Em Porto Alegre, além da sede Centro, há sedes do Engaja nos bairros Restinga, Arquipélago (Ilha da Pintada) e Vila Santa Rosa. Além disso, a OSC do Centro possui uma extensão que é o Engaja Mulher, uma escola de estudos feministas e antirracistas. A maioria das pessoas que trabalham no Engaja tem outras atividades profissionais, principalmente os professores. No entanto, na sede de Porto Alegre há um coordenador geral que dedica todo seu tempo a OSC. Existem várias formas de participar como voluntário na organização, tais quais: monitor, professor ou colaborador de algum projeto.

A sede do Centro é uma cobertura que tem uma sala grande onde funciona a escola no primeiro andar. No segundo andar, funciona a biblioteca e um escritório para reuniões e é onde o coordenador trabalha. O restante da equipe faz revezamento para atender aos estudantes, sendo as aulas do cursinho preferencialmente à noite de segunda a sexta e durante o dia de sábado.

Conforme dados disponibilizados pela organização e constantes no Quadro 12, uma média de 54 estudantes ingressam em universidades públicas e privadas por ano com ajuda da organização no âmbito do Rio Grande do Sul. Nos seus nove anos de existência, foram 493 pessoas.

Quadro 12 – Ingresso de estudantes em universidades públicas e privadas por ano de atuação do Engaja no âmbito do Rio Grande do Sul

Ano	Quantidade de alunos na Universidade
2011	36
2012	100
2013	78
2014	39
2015	41
2016	47
2017	42
2018	56
2019	54

Fonte: ENGAJA, 2019.

O Engaja se mantém por aporte financeiro de várias empresas e pessoas, ou seja, tem o suporte financeiro de apoiadores da causa (*supporters*) com pequenos doadores, conforme classificação de Alexandre (2019), constante no subitem 2.4.4 do presente trabalho. Eles não buscam financiamento público, pois tem o posicionamento que o dinheiro público deve ir para a educação pública.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa realizada caracterizou um estudo exploratório e qualitativo.

A pesquisa de caráter exploratório, para Gil (2010, p. 27), “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. O autor explica que, habitualmente, esse tipo de pesquisa proporciona uma visão mais geral sobre determinado fato, já que, muitas vezes, o tema escolhido é pouco explorado, tendo-se mais dificuldade de formular hipóteses mais precisas.

A pesquisa qualitativa não apresenta fórmulas ou receitas predeterminadas, de acordo com Gil (2010). Ela depende sim da capacidade e do estilo do pesquisador. Há três etapas que geralmente são seguidas para a análise de dados: redução, exibição e conclusão/verificação, conforme Miles e Huberman (1994, apud GIL, 2010). A redução dos dados trata da seleção e da simplificação dos dados coletados em sumários organizados de acordo com temas ou padrões. Assim se define como esses dados serão agrupados. Na etapa de exibição, haverá uma organização que possibilite uma análise sistemática de semelhanças e de diferenças inter-relacionadas por meio de textos, matrizes, diagramas, mapas. Por fim, a conclusão/verificação requer uma revisão para verificar padrões e significados, que precisam ser testados, se são dignos de crédito, garantidos e capazes de suportar explicações alternativas.

A realização da pesquisa envolveu duas fases essenciais: análise de documentação com observação direta e entrevistas em profundidade.

Na **fase 1**, a de análise de documentação, foram analisados sites, revistas e artigos sobre a organização social Engaja. Além disso, houve concomitante observação direta de várias atividades da organização, como reuniões de coordenadores, aulas do cursinho e eventos no período de junho a dezembro de 2019, já que a pesquisadora também estava fazendo atividades de estágio curricular do curso de Administração Pública e Social no semestre em evidência.

A etapa documental pode subsidiar dados encontrados por outras fontes, no sentido de comprovar a confiabilidade dos dados, conforme os autores Martins e Theophilo (2009). Gil (2010) expõe que a pesquisa documental (o que também foi chamado de documentação) assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, tendo como única diferença a natureza das fontes. Esse tipo de pesquisa vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica, devendo, porém, considerar o primeiro deles como

a exploração das fontes documentais, que pode ser de documentos de primeira mão (documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações) ou de segunda mão (relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas).

Duarte (2009) apresenta que a documentação assume várias formas, como documentos administrativos, estudos formais, relatórios. Esse uso de informações documentais pode confirmar e valorar ideias presentes em outras fontes. Enquanto que o registro de arquivos é uma técnica mais objetiva, encontrada sob a forma de registros de serviços, organizacionais, tabelas, levantamentos, a entrevista é uma técnica mais subjetiva, em que se recolhem respostas a partir da experiência de uma fonte. Já a observação direta representa uma atividade que traz protocolos de observação formais e informais, é uma visita ao local de estudo e serve para fornecer dados adicionais ao tema de análise.

Na **fase 2**, houve entrevistas presenciais em profundidade, realizadas entre 20 de outubro e 12 de novembro de 2019, com sete coordenadores do Engaja, mantendo a representatividade de quatro homens e três mulheres. O roteiro de entrevista está no Apêndice A, e, sempre que necessário, a entrevistadora forneceu explicações adicionais sobre os conceitos envolvidos nas perguntas e foi ressaltado o caráter do sigilo envolvendo os respondentes. Para Gil (2010, p. 109), a entrevista é “técnica em que o investigador e apresenta ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. A amostragem dos gestores foi escolhida por acessibilidade e conveniência, dentro da organização social selecionada, em que “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo”, segundo Gil (2010, p. 94).

A entrevista em profundidade, de acordo com Hair (2005, p. 447), é uma “sessão de discussão individual entre um entrevistador treinado e um respondente em que geralmente pode fornecer percepções únicas sobre um tópico específico. O pesquisador faz uma espécie de sondagem, em que investiga profundamente uma resposta para identificar razões possíveis ocultas de um determinado comportamento.

A média de idade dos coordenadores está em 36 anos e meio, o que pode ser considerado uma média de adultos jovens. Além disso, a média de atuação na organização é de seis anos, o que representa uma continuidade de Coordenação no trabalho, já que o Engaja Centro tem nove anos de existência. No quadro abaixo, são apresentados os perfis dos coordenadores entrevistados. Foi mantido o sigilo dos nomes e dos gêneros, bem como das posições mais específicas na organização.

Quadro 13 – Apresentação dos entrevistados

Entrevistada/o	Idade	Formação	Quanto tempo no Engaja?
A	37	História/Mestre	10
B	39	História/Especialização	9
C	48	Letras/Direito/Mestre	8
D	43	Biologia/Graduação	8
E	35	Ciências Sociais/Graduação	3
F	24	Administração Pública e Social / Formando em graduação	2
G	29	Ciências Sociais/Direito	2

Fonte: elaborado pela autora (2019).

As entrevistas foram gravadas em um programado denominado Gravador. Depois, houve a transcrição de cada entrevista, processo que demorou cerca de cinco horas para cada uma hora de entrevista, totalizando cerca de 35 horas de trabalho de transcrição. As entrevistas tiveram a média de 20 a 1h15 de duração, em que seguiu um roteiro preestabelecido de perguntas, com algumas modificações no transcorrer e de acordo com a personalidade e tempo disponível de cada coordenador.

Para realizar a análise das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo por categoria. Para Bardin (2011, p. 147), a categorização é “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos”. Conforme a autora, as categorias representam classes que se caracterizam por certos elementos (unidades de registro) com um título geral. Essa categorização é um processo do tipo estruturalista e comporta a etapa do inventário, em que isola todos os elementos, e da classificação, a qual reparte os elementos e impõe uma certa organização de mensagens. Essa autora explica que existem três polos cronológicos para a organização desse tipo de análise: (1) a pré-análise; (2) a exploração do material e o (3) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Seguindo os polos cronológicos de Bardin (2011), primeiramente houve a releitura da transcrição das sete entrevistas realizadas e do próprio estudo bibliográfico já efetuado. Dessa forma, foi possível comparar diversos pontos da revisão bibliográfica com algumas respostas das entrevistas, além de sinalizar alguns pontos principais a serem analisados. Assim, as categorias foram sugeridas a partir do próprio referencial teórico e subsidiaram a organização dos resultados do estudo, descritos e apresentados no capítulo a seguir.

5 COMPETÊNCIAS DOS COORDENADORES DA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL À LUZ DA REDUÇÃO SOCIOLÓGICA

O conceito de liderança em uma organização da sociedade civil pode ser diferente do conceito do que é considerada liderança nas organizações públicas ou privadas. A seguir são apresentadas descobertas relevantes sobre os processos e as práticas de liderança presentes na organização – embora alguns deles um pouco distantes dos modelos de organizações mais tradicionais.

5.1 O CONCEITO DE LIDERANÇA PARA OS COORDENADORES

Ao serem questionados sobre como os coordenadores enxergavam o conceito de liderança social com competências, três coordenadores comentaram que nunca haviam pensado a respeito. O Coordenador A inclusive manifestou que havia muito “romantismo” na ideia de liderança, por considerar que existiriam os liderados; infere-se, então, que a liderança seria uma alusão a um poder hierárquico de cima para baixo. Ou seja, uma visão antiga sobre liderança, no papel de gerente, conforme visto no quadro de Bennis (1996 apud CAVALCANTI et al., 2009), que diferencia os gerentes e os líderes. Segundo o Coordenador A, a organização Engaja presta uma atividade ligada à educação e à participação. Nas suas palavras:

Eu acho que a gente proporciona uma atividade vinculada à educação e, a partir daí, construir algumas ideias de movimento, participar dos movimentos. Eu acho que nesse sentido nós temos muito o que fazer. De fato, a sociedade precisa de uma ideia de participação, uma ideia de que não só as lideranças políticas, do Estado, devem ser quem faz a política, quem participa das grandes decisões. Então, nesse sentido, a gente busca fomentar essa ideia mais democrática de participação. (COORDENADOR A).

A questão das características únicas em uma liderança foram encontradas em dois entrevistados: não seria possível estereotipar uma liderança (Coordenador D) e existe um imaginário sobre a liderança ser comunicativa, por exemplo, mas que no caminho ela poderia desenvolver essa competência (Coordenador G). Abaixo segue a fala do Coordenador D:

Eu acredito que as pessoas têm características múltiplas e particularidades, não acredito que a gente deva categorizar ou estereotipar uma liderança, existem

peças que são lideranças por quadros de sua personalidade, da sua postura, mas que têm perfis diferentes. Têm algumas que são mais expansivas, mais retraídas, umas inspiram um pouco mais de confiança, outras que são lideranças porque tomam à frente de movimentos. (...) Eu não consigo ver um quadro particular para fazer essa categorização (COORDENADOR G).

Houve um consenso entre a maior parte dos entrevistados de que liderança não é algo individual, mas um processo que depende dos outros: há a disposição dessa pessoa em “encontrar caminhos para a solução, mas não de forma individual” (Coordenador B); “capacidade de agregar, liderando pessoas a sua volta” (Coordenador C); “as pessoas percebiam isso e, de certa forma, aceitem essa pessoa como uma liderança” (Coordenador D); “criar redes para organizar o povo, a sociedade, para o objetivo que se espera” (Coordenador E). Dessa forma, o quadro a seguir expressa as ideias principais sobre o conceito de liderança para os entrevistados:

Quadro 14 – Conceitos sobre liderança na OSC

Coordenador	Conceito sobre liderança
A	<i>Em primeiro lugar, eu acho que tem muito romantismo com essa ideia de liderança. Ela já transpassa a ideia que se vai ter os liderados. Eu, pessoalmente, não trabalho com o conceito de liderança para nós, nem para mim.</i>
B	<i>[...] Então a primeira questão que destaca o que chamamos de “liderança social” primeiro é esse olhar mais apurado de identificar determinados problemas e possibilidades na comunidade em que ela convive. E ela tem essa iniciativa de buscar a solução para essas questões. Então é um olhar mais apurado e a iniciativa significa organizar as pessoas. Obviamente, é encontrar os caminhos para a solução, mas não de forma individual [...].</i>
C	<i>Capacidade de agregar, liderando pessoas a sua volta, dessa forma fazendo com que essas pessoas trabalhem em equipe e levem adiante um projeto.</i>
D	<i>Então, alguém que tenha uma posição de um pouco mais de visibilidade, ela tem que ter uma característica de diferencial, uma particularidade, que as pessoas percebiam isso e, de certa forma, aceitem essa pessoa como uma liderança, como alguém que tem uma opinião significativa para ser levada em consideração.</i>
E	<i>Eu acho que, no sentido positivo de criar redes para organizar o povo, a sociedade, para o objetivo que se espera. Pensando no ponto de vista da educação, os professores, em geral, são lideranças sociais de forma geral, porque criam essa rede de conhecimento, de articular práticas e saberes para avançar na sociedade.</i>
F	<i>Uma liderança social é uma pessoa que é engajada em projetos ligados à sua comunidade, ao interesse de engajamento da sua comunidade, seja de organizar as demandas, de educação, de luta por melhores condições de saúde, por saneamento básico, e consegue, a partir disso, influenciar a vida das pessoas, sobretudo da sua comunidade, ou de seus grupos, conforme seu interesse.</i>
G	<i>Eu acho que não precisa ser fundamental que uma pessoa seja comunicativa, seja expansiva, eu acho que eu sou, mas eu acho que não é essencial. Eu acho que existe um imaginário em torno disso, mas acho que as competências de uma liderança são estas: saber lidar com as pessoas, ter compromisso com a causa e não encarar o processo para fins pessoais.</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas (2019).

Ao revisitar essas concepções sobre liderança social descritas, chama a atenção para a postura de Guerreiro Ramos do que ele descreve como redução sociológica em aspectos das falas tais quais: a liderança social estar conectada ao seu contexto ou à sua comunidade, organizar o povo para o avanço da sociedade, estar engajados em um projeto de sua comunidade, ter compromisso com a causa. Para Guerreiro Ramos, existiria uma necessidade urgente dos indivíduos se posicionarem de um modo ativo e lúcido frente aos fatores que os condicionavam, conforme estudo de Capelari et al. (2014).

É possível também fazer uma inferência sobre as conceituações antigas e novas sobre liderança, conforme quadro de Weil (2000, apud CAVALCANTI et al., 2009), já apresentado. Nesse novo paradigma, há as seguintes características: líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência; conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho; visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza; incentiva redes de organismos vivos; ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas. Essas características do novo paradigma podem ser encontradas em seis falas dos setes entrevistados, o que demonstra que há sim uma similaridade entre a atual concepção de liderança e o que os coordenadores entendem o que seja isso, no entanto trata-se de uma liderança horizontal muito mais voltada à causa e à comunidade.

5.2 HISTÓRICO DOS COORDENADORES, EXPERIÊNCIAS E COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS

Nas entrevistas, os coordenadores contaram com muitos detalhes o seu histórico até como chegaram na Coordenação do Engaja. Verificou-se que todos eles passaram pela graduação, principalmente na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e pelo movimento estudantil. Muitos deles participaram inclusive de Diretórios Acadêmicos e Diretório Central dos Estudantes – DCE. Um dos coordenadores que fundou o Engaja participou ativamente na causa pelas cotas na Universidade. Alguns pontos importantes das entrevistas aparecem no quadro abaixo:

Quadro 15 – Histórico dos coordenadores e competências desenvolvidas

Coordenador	Descrição
A	<i>A minha experiência política faz parte, eu comecei a minha experiência de cursinho popular com dois colegas que estão comigo aqui no Engaja hoje, logo depois de ter</i>

	<i>saído do movimento estudantil da Universidade. Participei da luta, que para mim foi muito importante, que foi a luta pelas cotas. Das ações afirmativas, tenho participado dessa polêmica interna da universidade. Essa participação de cursinhos populares foi uma forma de continuar com essas batalhas fora na universidade. Então o lugar que essa batalha tem que ser feita são com os filhos das classes populares, os negros, as negras. Para mim, isso é um todo. Não consigo separar da nossa trajetória da minha trajetória.</i>
B	<i>(...) Eu aprendi mais no Engaja do que na minha atividade anterior que é “como tu constrói um projeto como esse que é fundamentalmente baseado nas relações humanas”. O mundo do trabalho formal estabelece as relações entre as pessoas, mas é uma relação mais formal, mais seca. Uma atividade como a nossa só se estabelece com relações humanas. A educação é um ato social, sem isso não tem educação. Ai isso eu aprendo mais no Engaja do que estudando Administração ou nas minhas outras experiências de trabalho.(...) Isso então é uma competência que eu aprendi: como você conquista as pessoas no sentido positivo a partir de mostrar uma ideia que não é exclusivamente delas, mas é coletiva e que nesse coletivo ela individualmente vai se realizar. Mas isso só vai acontecer se ela participar. Essa habilidade de conseguir transmitir a ideia, de mostrar para as pessoas que é necessária a participação individual na construção de algo. Creio que seja a grande coisa que eu aprendi aqui.</i>
C	<i>Eu tive que aprender essa parte toda de gerenciar o grupo de pessoas (...) eu era a gestora do Engaja e também tive que aprender a fazer com que essa equipe trabalhasse em harmonia.</i>
D	<i>Todas as cadeiras que eu fiz dentro da Faculdade de Educação não contribuíram efetivamente para a minha formação como professor. Elas abrem horizontes, mas se constituir um profissional da área de Educação, eu acho que só a experiência e o engajamento te moldam. Os professores e professoras se forjam na lida. Errando, acertando, fazendo reflexão, ouvindo o feedback dos alunos, ouvindo os conselhos e orientações dos colegas, professores. Eu acho que tudo isso com a autocrítica, a pessoa possa ter um crescimento significativo numa profissão.(...) Muitos estudantes, realidades diferentes, existe aluno que cultua divindades africanas, tem aluno que é evangélico, aluno que é católico, outro que é ateu, tem outro que tem certa vinculação com criminalidade (pertence a algum grupo, um bonde), tem outro que participa de grupos de jovens de hip hop. Isso é muito legal, porque você consegue perceber através das experiências mais diversificadas o universo que está ao nosso redor. Um profissional que trabalha 40 horas na mesma instituição, ele trabalha com o público-alvo muito restrito. A realidade socioeconômica é muito limitada. Isso também tolhe a capacidade dessa pessoa de enxergar a complexidade do mundo real. O mundo real nem sempre é bonito, nem sempre é bacana, mas é muito bom perceber com múltiplos olhares a nossa realidade.</i>
E	<i>Eu acho que é uma troca, uma relação dialógica. Tanto eu cresço como pessoa e como militante, como cresço como professor.</i>
F	<i>A militância não tem um manual de militância, que a gente pega uma bula e sabe o que fazer. Na verdade, a gente aprende fazendo. Então, logo quando entrei na militância, tem cursos de formação, tem espaços de diálogo, e a gente foi aprendendo no dia a dia, às vezes você acerta uma coisa, às vezes você acerta outra, a gente tem uma direção política sobretudo, não necessariamente no Engaja, então a partir disso, eu vou me desenvolvendo politicamente. De tal forma, que a gente entra na militância sem conseguir formular uma frase, sem conseguir pegar o microfone e falar para um público que seja de trinta pessoas. Hoje, eu posso dizer que, com a militância, com essa construção enquanto sujeito político, eu pude fazer, nesse último Congresso da União dos Estudantes, falar numa mesa para mais de 2 mil pessoas.</i>
G	<i>Mudou completamente. Porque quando a gente é uma militante, a gente parte de uma perspectiva unilateral, porque você quer defender aquela causa. E isso não está errado, você tem que defender a causa. Mas quando você está numa escola, por</i>

<i>mais que você tenha disposição de defender uma causa, você precisa necessariamente estar disposto a explicar minimamente, inclusive às pessoas que são contrárias à causa que você defende.</i>
--

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas (2019).

Percebe-se que os coordenadores da organização têm forte vínculo com atividades políticas. Antes de serem coordenadores do Engaja, passaram pelo que se chama de ativismo político ou militância, em que foi possível exercer algumas atividades em que adquiriram as competências interpessoais, como por exemplo, de comunicação e de influenciar pessoas. Chama a atenção da fala do Coordenador D que admite que algumas competências ele não adquiriu dentro da Faculdade, mas pela experiência e pelo engajamento.

Essas competências desenvolvidas pelo processo de militância ou de engajamento remete às Teorias Comportamentais de liderança que nega que as características da liderança poderiam ser herdadas, porém são desenvolvidas. Ou seja, as competências de liderança se aprendem “na lida”, na experiência, no esforço. Conforme Costa (2014), haveria três tipos de influência na forma no comportamento de um líder: as características da organização, tais como tradições, procedimentos, cultura e práticas; as pressões internas, do próprio indivíduo; e as pressões externas, ou seja, do ambiente.

Ou seja, os coordenadores se inseriram em uma cultura de militância, em que se faz necessário desenvolver na prática determinadas competências, mas para as quais não há um “manual”. Eles, internamente, eram motivados pela mudança social e também pelas relações interpessoais que essa organização oportunizara. E, além disso, um momento histórico de aparente precarização de serviços sociais exigia pessoas ligadas à sua complexidade, que fossem contra a perda de direitos na educação e a favor desse setor.

Percebe-se uma consciência crítica nos coordenadores do Engaja, ao falarem sobre militância e sobre engajamento nos seus históricos. O fato remete à redução sociológica, em que Guerreiro Ramos afirma que, quando há criação de perspectiva por meio dessa consciência crítica, um grupo social ou ser humano reflete sobre as determinantes do seu contexto e torna-se sujeito. Essa consciência crítica diferencia-se da consciência ingênua, de modo que não é apenas um objeto das determinantes exteriores. A tomada da consciência crítica assinala uma reflexão de seus condicionamentos. Ou seja, ao terem consciência crítica e perceberem seus condicionamentos da área de educação, o Engaja nasceu.

5.3 VISÃO E COMPETÊNCIAS

Ao serem questionados sobre se apresentar uma visão política clara ajudou-os a desenvolverem suas competências, os coordenadores, em sua maioria, responderam que sim e que a mudança foi profunda, de um antes e outro depois. É interessante notar que, para eles, a política permeia todas as relações sociais. Então, infere-se que uma visão de mundo pode fazer uma liderança desenvolver competências pelo fato de se ter essa perspectiva clara que faça a liderança seguir um determinado curso, ou que faça sentido – o deles, por exemplo, foi o caminho de participar do projeto social e, até mesmo, da militância.

Pontos essenciais das entrevistas aparecem no quadro abaixo:

Quadro 16 – Visão e construção de competências

Coordenador	Descrição
A	<i>Eu e alguns companheiros aqui do Engaja viemos de movimentos sociais, movimento estudantil e também do que chamamos de esquerda socialista, inclusive partidos políticos. Eu acho que, às vezes, a gente acaba colocando a questão política como algo à parte da sociedade, mas faz parte da minha trajetória. Eu comecei a participar do movimento estudantil com 16 anos de idade dentro do movimento estudantil secundarista. Depois, participei dentro da universidade também. Então a continuação desse projeto, almejar ser professor, montar uma instituição, um cursinho popular que construísse atividades, que é algo que a gente pudesse criar, onde a gente pudesse criar as nossas próprias formas, regras, cultura, para mim, surge como algo normal dentro dessa trajetória.</i>
B	<i>A minha politização foi se dando com a minha participação no Engaja, porque ele é um projeto político que se manifesta pela educação. Fui me constituindo como um militante, o que chamam hoje de esquerda, mas que na realidade são pessoas que tentam construir uma sociedade a partir de uma ideia de justiça social, de diminuir as desigualdades. (...) Tu compreende que as ideias de desigualdade que nos passam, de forma naturalizada, do senso comum, de desigualdades (o rico e o pobre, o homem e a mulher, o masculino e o feminino, o branco e o negro, o hétero e o homo) são construções culturais, é a sociedade que cria esses valores, que são valores que oprimem. Você hierarquiza a sociedade a partir de valores que não têm nada de natural, são construções. Então se a sociedade pode criar valores que oprimam as pessoas, a gente pode criar valores que não oprimam as pessoas. A partir disso, fui me tornando uma pessoa melhor.</i>
C	<i>(...) o fato da gente ser um projeto não apenas preparatório para o ENEM ou para o vestibular que envolve também uma conscientização política dos alunos, porque a gente faz isso. No primeiro dia de aula, a gente avisa: (...) Nós estamos aqui para aprender matéria, para o vestibular e para o ENEM, mas também para que vocês se engajem num projeto de luta, pela educação pública, pela educação popular, pelas mudanças na estrutura social. Então, os professores que trabalham com a gente acreditam nesse projeto, não é só uma relação de trabalho, é uma relação também de militância.</i>
D	<i>(...) Eu acho que não é o viés ideológico que faz a pessoa desenvolver competências. As maiores virtudes e habilidades - de forma significativa as competências - é fazer autocrítica, é escutar o feedback que as pessoas possam retornar a partir do trabalho que está sendo desenvolvido, e a pessoa fazer os ajustes necessários para a pessoa cumprir bem seu papel numa instituição, seu trabalho, as suas relações diárias. Meu viés ideológico tem muito a ver com a minha criação. (...)</i>
E	<i>Sim, a minha visão é clara, sobre concepção de educação, sobre de que formas a gente inclusive como concepção de curso (...). Então, essa minha visão política faz com que eu siga</i>

	<i>ampliando as minhas competências. (...) Eu acho que isso me ajuda a pensar coletivamente nas coisas. Para mim, dar aula é um pouco disso. É algo que eu possa contribuir com algo, eu tive essa chance, uma oportunidade de estudar na universidade e, para mim, é muito importante compartilhar isso, esse conhecimento. Eu não perco o conhecimento que eu tenho distribuindo para os outros. Eu acho que essa visão me ajuda a pensar nessa ideia mais social, compartilhar com outras pessoas.</i>
F	<i>Em 2013, logo quando eu estou entrando na universidade, no segundo semestre, ocorre aquele “bum” de manifestações. A partir dali, eu começo a questionar, embora não tenha participado de nenhuma manifestação, mas como muita vontade de questionar a sociedade em que eu vivo, porque eu sempre fui muito questionador (...) ao entrar na militância, fui me formando, politicamente e ideologicamente.</i>
G	<i>(...) a minha posição política não é só defender uma causa, mas tomar partido daquela causa, me organizar, militar por essa causa, exige uma disciplina militante. Eu sou muito militante. Meu compromisso de militância é um compromisso diário, de vida, uma perspectiva de sociedade totalmente diferente. Então isso determina quem eu sou e me fez desenvolver competências, fez eu desenvolver habilidades, desde disciplina com horário, porque é isso, você precisa corresponder à lógica daquilo que você acredita. Por exemplo, se você quer fazer uma revolução de fato com os trabalhadores, um operário pega às 5h da manhã numa fábrica. Se você chegar às 5h10 você já não vai pegar eles. (...) Então, eu acho que desenvolvi uma capacidade de leitura muito grande, quando você defende uma coisa, você tem que saber sobre essa coisa. Então exige uma dedicação de estudo, saber o que estão dizendo, saber o que estão dizendo contra ti. Então tudo isso são habilidades e competências que a militância me ensinou. Meu ativismo me ensinou a partir do meu posicionamento político. Eu acho que eu mudei da água para o vinho. Até eu me dar conta que eu era uma pessoa posicionada politicamente, eu era outra pessoa na vida. (...).</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas (2019).

O fato também da organização proceder de uma – trazer pessoas de baixa renda para a universidade, ainda mais a universidade pública - demanda um esforço muito grande. Passa-se um ano treinando essas pessoas, na sua maioria em estado de vulnerabilidade, com recursos financeiros mínimos. As competências desenvolvidas têm que ser muito evidentes para essa entrega de transformação e de resultado, que é passar no vestibular.

Essa visão de transformação social contesta a ideia de que o estilo de liderança no Engaja seja de abordagem transacional, no sentido de Edward Hollander, de acordo com Costa (2010). O líder transacional é o típico “toma lá dá cá” e supõe que vantagens e benefícios movam o comportamento humano. Ao contrário, os coordenadores do Engaja demonstram em vários momentos a sua visão de causa social, de transformação da sociedade. Esse posicionamento inclusive está próximo da abordagem da liderança moral de O’Toole (Costa, 2010) em que há uma necessidade de uma base de valores forte e definida, sendo visão, convicção e persistência características indicadas por esse autor.

Outro autor que aborda a questão da profundidade de visão é Schein (1981 apud DRUMMOND, 2007), o qual fala ser essa uma característica do líder. Dessa forma, reconhecendo que uma organização tem uma visão de mundo bem definida e a liderança assumindo isso para si e para sua equipe, oportuniza essa visão acontecer em todas as relações

que se estabelece. Nas palavras de Junqueira (2019), o objetivo em comum pode ser a construção de uma nova realidade social. E, de fato, é o que ocorre na organização social Engaja, a busca de uma nova realidade social para seus estudantes no cursinho e para as mulheres no Engaja Mulher.

No Engaja, em uma fala do Coordenador C, quando ele comenta que “não é só uma relação de trabalho, é uma relação também de militância”, nota-se o grau de engajamento que se estabelece. As pessoas não estão pela organização e sim pela causa – o que, em Gestão de Pessoas, comumente se chama de propósito. Neste ponto, a redução sociológica também pode esclarecer, principalmente quando se pensa relações humanas como relações sociais. Para Guerreiro Ramos, a realidade social não é um conjunto desconexo de fatos. Ao contrário, é sistemática, dotada de sentido, visto que sua matéria é vida humana.

Assim, os fatos da realidade social fazem parte necessariamente de conexões de sentido, e há um significado do trabalho da organização social, conforme os coordenadores se manifestaram. Dessa forma, infere-se que, sim, uma visão clara e embasada, que é compartilhada pelos membros da equipe, importa como competência para a liderança social.

5.4 AS COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS

A seguir serão verificadas se as competências listadas por Bergue (2019) - competências para inovação, político-gerencial, comunicação, tomada de decisão qualificada e mobilização das pessoas para resultados – se aplicam à organização social. Além disso, outras competências foram reconhecidas na organização e são apresentadas ainda neste item.

5.4.1 Competência para inovação

Bergue (2019) argumenta que a liderança assume uma função educadora com vias para a inovação. Por ser uma organização que defende educação popular, há essa propensão dos coordenadores a serem professores ou atuarem como tal. Ao serem questionados sobre se faziam inovação na organização, foi entendido que a inovação se tratava de inovação na própria organização e não no seu trabalho individual. Ou seja, ao falarem pela organização como um todo, todos se consideram “Engaja”.

Quadro 17 – Entrevistas: competências para inovação

Coordenador	Descrição
A	<i>Sim, fazemos (inovação) porque todas as atividades que envolvem movimento social, a ideia de educação não organizada por uma instituição não estatal ou privada clássica e que constrói uma trajetória que tem uma instituição, acho que isso no Brasil ainda é algo inovador. Porque a nossa trajetória de Associação, de associativismo, ela é muito pouco presente, apesar de termos associação de moradores, de sindicatos, parece que isso não entra muito mais na nossa história mais geral, na reflexão de como as instituições funcionam. E a questão da educação de classes populares, a gente não tem muito. (...)</i>
B	<i>(...) A outra forma de inovação é que a gente não se limita à forma de que a educação tem que ser feita na escola, a gente faz educação nesse espaço que conseguimos no Centro, a gente faz educação na Associação de Moradores da Vila Santa Rosa, a gente faz educação numa casa na Restinga, num bar que hoje é um espaço cultural na Ilha da Pintada. A gente faz nas escolas... educação não formal, não se limita ao espaço nem a forma.</i>
C	<i>O que eu compreendo é uma ideia de como você incentiva o protagonismo das pessoas na construção de algo, que tem o objetivo de superar uma dificuldade, um problema social. A inovação é fazer o novo, diferente. A tendência é que sempre partamos dos problemas, de tentar superar um problema que você percebe. Como praticamos: a primeira questão é a concepção de educação, que é uma práxis que já vem de longa data, que é essa ideia de educação popular, que supera essa ideia de educação formal que nós temos. Nós não vamos encontrar isso textualmente em nenhuma obra do Freire, mas a forma como ele reconstruiu a educação, ela foi revolucionária, porque ele dizia que nada é mais pedagógico que a vida. Ele fala que a gente aprende e ensina a cada momento, a cada prática do que a gente faz. (...) Talvez a parte mais inovadora do Engaja seja o Engaja Mulher, que eu não conheço, pelo menos, nenhum outro projeto de educação popular que envolva o feminismo e antirracismo. Mas existem muitos projetos de educação popular que envolvem a preparação para vestibular e para o Enem. (...).</i>
D	<i>Inovar é fazer o novo, que não foi experimentado antes. O que o Engaja faz não é necessariamente uma inovação. É um serviço social, mas, em termos de inovação, eu creio que isso não seja tão significativo. (...) a inovação que nós trouxemos (e isso eu acho que foi um ganho em termos de qualidade) foi tentar dar uma cara mais profissional a um curso pré-vestibular popular.</i>
E	Não foi questionado sobre esse quesito.
F	<i>Eu não sei muito sobre o conceito de inovação social, mas o Engaja traz uma inovação no sentido do trabalho de base, porque a esquerda no Brasil, que tem toda uma trajetória, mas teve um momento importante num momento histórico das igrejas católicas pastorais, eu creio que o cursinho popular renovou um pouco a militância do trabalho de base das esquerdas, sobretudo o ambiente próximo ao universitário, que são jovens que querem entrar nas universidades, mas agora, com o Engaja, nós estamos fazendo o movimento contrário de ida às comunidades. Então, o Engaja traz em termos de inovação a militância, que não sei se pode ser considerada um conceito de inovação social, mas traz essa renovação do trabalho de base da esquerda, porque chegar numa comunidade e ter um espaço de organização, seja na educação popular ou no cursinho, mas vai para além disso, nós temos atividades lúdicas, culturais, tem dança, enfim. É um espaço de sociabilidade que se tem na comunidade.</i>
G	<i>(...) Se a gente ficar na ideia do que a gente almeja para o futuro, que não existe o vestibular para entrar na UFRGS, ou um futuro em que todas as mulheres estejam empoderadas, feministas, se a gente for esperar isso, debatendo no mundo das ideias e do abstrato, ou só no plano da política, da política de legislar em prol de determinadas causas. Claro que é fundamental legislar e criar política pública, mas é o básico, que tem que ter. Mas o Engaja não esperou por esse momento. O Engaja foi criado justamente para aparar essas arestas, enquanto a gente não chega na sociedade almejada. Essa é a grande ideia inovadora do Engaja. E o Engaja Mulher</i>

<p><i>é mais inovador ainda, nós não temos notícia de nenhum outro lugar que faça esse tipo de formação que a gente faz, então.</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas (2019).

Considerando que inovação é "criação, desenvolvimento e implementação de um serviço, produto ou processo que gere valor" (PADULA; SOUZA, 2019, p 274), nota-se que os respondentes assumiram que a organização pratica a inovação, em menor ou maior grau. Foram indicadas as seguintes inovações: associativismo em educação de classes populares, educação ocorrer em um espaço não escolar, protagonismo nas pessoas pela educação popular, primeira escola feminista e antirracista, profissionalismo à educação popular, renovar o trabalho de base de militâncias, espaço de sociabilidade para estudantes de baixa renda, colocar em prática um projeto de sociedade.

Dessa forma, à medida que realmente ocorrem as conquistas no vestibular, pelo Engaja Cursinho, e um maior empoderamento das mulheres, pelo Engaja Mulher, isso gera valor para a sociedade em geral para aparar suas arestas. Então, verifica-se que, de fato, apesar de algumas inovações citadas não serem tão objetivas, o serviço implementado não é só uma ideia ou invenção. Infere-se aqui, que o sentido de inovação das empresas não é aplicado, pois o Engaja não visa ao lucro. Apresenta sim uma inovação social, já que processos são diferenciados (associativismo e protagonismo pela educação, educação de qualidade e profissional feita por uma OS, resgate de pessoas de baixa renda para uma vida social, escola feminista e antirracista).

Indo além da conceituação de inovação, em um famoso quadro de características entre gerentes e líderes de Bennis (1996, apud CAVALCANTI et al. 2009) há uma diferenciação básica entre os gerentes que administram e os líderes que inovam. Os coordenadores do Engaja, com recursos esparsos, indo além, desafiando o *status quo*, inspirando confiança, priorizando as pessoas, tendo essa perspectiva de futuro para a inovação, estão muito mais próximos dos líderes do que dos gerentes.

Pode-se concluir que a inovação social pensada e feita na organização está enraizada profundamente no seu contexto. Assim, ela serve como exemplo de uma das quatro leis da redução sociológica de Guerreiro Ramos, que é a Lei do Comprometimento. Os coordenadores demonstram uma profunda posição de compromisso com os vestibulandos e também com a realidade social. Ou seja, não há um processo mecânico de inovação pela inovação, ela está inserida dentro do histórico da educação de um país subdesenvolvido como o Brasil. E, conforme o mesmo autor Guerreiro Ramos (1996), o profissional de um país periférico engajado com sua realidade tem infinitas possibilidades orientadas ao futuro, com o

objetivo de transformar a realidade desses países, o que se pode concluir que se trata de inovar socialmente.

5.4.2 Competência político-gerencial

Nas entrevistas com os coordenadores, é interessante notar que foi considerado, em todas as respostas, que política e gestão caminham juntas na organização Engaja. Entre as práticas e os processos para o incentivo da competência político-gerencial encontradas estão projeto político pedagógico claro, não-hierarquização da organização, incentivo de autonomia dos participantes, noção de política permeando todas as relações.

Assim sendo, a organização social nega o que Bergue (2019) argumenta de que há, ao menos na gestão pública, uma reduzida propensão de gestores de tomarem decisões compartilhadas, envolvendo a equipe e outros atores. Ou seja, nesta organização social, há a propensão dessas decisões a serem compartilhadas, o que é um bom sinal. Abaixo seguem alguns trechos das falas dos entrevistados:

Quadro 18 – Entrevistas: competência político-gerencial

Coordenador	Competências desenvolvidas
A	<i>Aqui nós não fazemos essa separação. Nossos recursos financeiros, nossas relações com os educadores, é tudo pensado dentro de uma proposta pedagógica, que é política. Nas escolas públicas, chegou a ideia do projeto político pedagógico, ou seja, qualquer instituição de ensino envolve relações de poder, de conservadorismo ou progressismo. A gente acaba tendo um posicionamento ideológico muito claro. Então, quando a gente decide algo, a gente decide dentro desse enquadramento. Eu não consigo separar.</i>
B	<i>(...) se a gente ficar num sentido mais tecnicista da gestão a gente perde a essência do que a gente faz aqui. Essa parte mais técnica, ela é fundamental, mas ela não é a essência do que a gente quer fazer aqui. Tanto é que queremos fazer menos formal e burocrática possível. A ideia não é criar hierarquia, nós temos essa ideia, esse movimento, esse trabalho, para as coisas acontecerem, nós precisamos de pessoas que assumam as responsabilidades, você está a fim de participar conosco, vem com a gente. Já essa gestão mais cotidiana, operacional, ela é mobilizada pela questão política, e é fundamentalmente mobilizada por isso. É um diálogo permanente, são questões intrínsecas.</i>
C	<i>(...) Quem faz a gestão e a articulação política andam juntas, porque são as mesmas pessoas que fazem isso. Um pouco da articulação política eu faço também. E não me meto tanto na gestão, mas as coisas sempre caminham juntas, porque a gente sempre tenta manter a equipe em harmonia. Então é junto.</i>
D	<i>Eu acho que a gestão administrativa é algo puramente burocrático, significa quais são nossas obrigações em termos de tributos, pagamento de aluguel, declaração de imposto de renda, fechamento de folha de pagamento, pagar luz, isso é uma gestão administrativa. Agora, todo o restante, a coordenação pedagógica de um curso, isso é política. Você vai lidar com pessoas diferentes, você vai discutir temas que sejam</i>

	<i>pertinentes, para, até mesmo, apaziguar conflitos.</i>
E	<i>Creio que elas conversam, não existe a administração se você não tiver um plano político bem estruturado. Todas as decisões burocráticas que você precisa tomar são decisões políticas. Quando você decide por uma vaga, e você acaba tendo que decidir quem estuda e que não estuda, essa decisão não é meramente burocrática. Ela não é feita por sorteio, ela é feita com base em critérios, que são decididos por nós e portanto isso é uma decisão política. Numa organização social, elas trabalham juntas.</i>
F	<i>Para a gente chegar em acordos mais gerais, a gente se reúne nós e o grupo de coordenação do cursinho e o das mulheres. Nós tentamos fazer sempre semestralmente a nosso encontro estadual. Mas a gente não tem muito o que decidir, na prática do dia a dia. Se estabeleceu uma ideia de cursinho, que dificilmente ela é questionada. Então, aparecem as decisões do dia a dia, por exemplo, precisamos de um professor de física. Aparece os níveis de decisão do Engaja Mulher de como nós vamos fechar o calendário ou usar o espaço aqui. Então é tudo muito dialógico. No início do ano, a gente faz nosso calendário do ano, senta, conversa. No dia a dia, a gente se ajuda muito, não há muitas decisões drásticas a serem tomadas.</i>
G	<i>Elas caminham juntas. O fato de ser um cursinho popular é o princípio que um posicionamento político defende. O fato de você ter uma escola feminista e antirracista também é um princípio defendido há muitos anos, que não está dissociado da perspectiva administrativa. (...)Eu tenho a sensação de que, quando pensamos em um modelo administrativo separado de um modelo político, nós estamos pensando apenas no resultado organizativo da coisa. Então, será analisado se você ter uma disciplina daquilo ali, uma sequência lógica, e quando você coloca o caráter político junto, nem sempre tem uma sequência lógica.</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas (2019).

Considerando as respostas acima, os coordenadores seguem uma proposta político-pedagógica de horizontalidade e integração de gestão, então eles entendem que se trata de um mesmo nível de decisão, a decisão política e gerencial. São utilizados diversos níveis de decisão e consulta, e a participação é um posicionamento de divisão de poder que também é seguido na gestão. Dessa forma, as lideranças exercem essa característica intrinsecamente, porque faz parte da cultura organizacional, já é uma atitude internalizada.

Frisa-se positivamente a tomada de gestão compartilhada e as competências gerenciais e políticas caminhando juntas. Por ser uma entidade horizontal, nota-se um nível de construção em conjunto, dessa forma há uma organização coletiva da realidade, com propostas de superação de problemas de maneira que todos contribuam de alguma forma. Aqui poderia se analisar uma questão de poder de Guerreiro Ramos, que fala das relações de poder de uma comunidade no sentido de Max Weber, conforme Figueiras (2012), ou seja, a ação comunitária estabelece os valores fundamentais da ação política.

A gestão para a organização social sofreu uma espécie de redução sociológica, porque ela foi adaptada ao conceito político-pedagógico da organização. Não há departamentos administrativos, mas pessoas que fazem determinadas funções administrativas que são básicas

para o bom funcionamento da organização social. Tenta-se não criar hierarquias, que contraria a ideia política de horizontalidade e participação.

Nesse saber que funde o político e gerencial cabe analisar as respostas com a proposta de liderança do autor Chemers (2000 apud DRUMMOND, 2007) que é um modelo integrativo em que considera as três funções as principais:

- a) Gerência da imagem: um líder deve construir credibilidade na legitimidade de sua autoridade pela projeção de uma imagem que provoque um sentimento de confiança em seus seguidores:
- b) Desenvolvimento de relações – um líder deve desenvolver relações com subordinados as quais permitam que eles caminhem na direção da obtenção de objetivos individuais e coletivos e, finalmente,
- c) Utilização de recursos – líderes devem utilizar, de maneira efetiva, conhecimentos, habilidades e recursos materiais presentes no seu grupo, canalizando-os para alcançar a missão grupal.

No modelo integrativo, Chemers vai além do político (desenvolvimento de relações) e gerencial (utilização de recursos) e propõe a questão da comunicação (gerência da imagem). Percebeu-se sim a integração do político e do gerencial nos coordenadores do Engaja conforme a análise acima. Agora, a competência para comunicação, essencial para a liderança, é tratada no próximo subtópico.

5.4.3 Competência para comunicação

Os entrevistados, de forma geral, evidenciaram o papel da comunicação como competência para a liderança. Entre as características da competência comunicação estão objetividade, comunicação presencial de forma qualitativa, falar e saber ouvir, troca e aprendizado, não dar a conclusão pronta para o ouvinte, instigar o ouvinte a pensar por meio do seu discurso, comunicação que iguale os interlocutores, comunicação mais aberta, em rede, despojamento. Como o educador Paulo Freire inspira a organização, a sua metodologia construtivista também foi lembrada, o “falar e ouvir”. Logo abaixo seguem destaques das falas dos entrevistados.

Quadro 19 – Entrevistas: competência para comunicação

Coordenador	Competências desenvolvidas
A	<i>Nós temos que ser mais objetivos, nós temos que pensar de fato que o que falamos tem que ser entendido, claro. Nós não podemos nos comunicar de uma maneira dúbia, você tem que pensar nas pessoas que vão ler um post na internet. Nós temos que ter cuidado de ser bem explícitos nas informações para não deixar no ar algo do tipo “ah, me falaram que era outra coisa”. O que é público deve estar bem estabelecido no que é. Em tempos de redes sociais, isso é meio difícil. Muitas vezes são espaços mais fluídos, se tem uma ideia de uma comunicação bem-humorada, mas temos que ser mais objetivos. Eu tenho essa preocupação, e o Engaja tem no geral.</i>
B	<i>O que é fundamental para uma pessoa que é líder social é efetivamente é como ela estabelece a comunicação com as outras pessoas. Primeiro, é presencial. Hoje vivemos um mundo da tecnologia da informação, as mídias digitais e tudo isso, e a ideia de que nós estamos nos comunicando, é possível estabelecer uma comunicação a partir dali. Mas qualitativamente, não substituí isso que a gente está fazendo agora. Liderança social é quem está a frente de um projeto social, que é feito fundamentalmente por pessoas. Você não tem como fazer um projeto social como o Engaja por “Whatsapp”, tem que estar com as pessoas, conversar com as pessoas, ouvir as pessoas. E, às vezes, sofrer uma crítica, ouvir uma crítica, até elogiar, faz parte das relações humanas. Então, ela tem que ser presencial. Se ela não for presencial, ela já está perdendo muito da potência qualitativa.</i>
C	<i>Primeiramente, ela tem que saber falar e saber ouvir, então, isso é Paulo Freire. A gente ensinar aprendendo. Um líder social, independente do papel que ele cumpre, ele é um professor também, ele tem que ensinar, mas ele também tem que aprender com as coisas que ele ensina. Então, está aberto a essa troca. Isso é fundamental. Esse é o sentido da comunicação, poder ouvir, e a partir do que você ouve, você aprende com a pessoa e incorpora o que ela diz na tua linguagem, fazer, através da tua linguagem, que ela própria chegue às suas próprias conclusões. Não dar a conclusão pronta para ela, instigar a pensar através do teu discurso.</i>
D	<i>(...) A gente tenta passar o nosso recado, a nossa ideia de uma forma clara, só que hoje em dia, em tempos de redes sociais e amizades virtuais, necessidade de obter “likes”, ou aprovação ampla da sociedade, as pessoas se desvirtuam. Quem é mais autêntico se expõe mais - para sofrer críticas.(...)</i>
E	Não foi questionado em relação a esse quesito.
F	<i>Você tem que mostrar para as pessoas que tu é como qualquer outra. (...)Essa é a primeira questão de uma comunicação que nos iguale, em termos de que todo mundo pode avançar e só há um jeito de avançar, que é coletivamente. Isso é fundamental.</i>
G	<i>Quando a liderança tem uma comunicação mais aberta, é mais despojada é melhor. Mas não acho que seja o básico. (...) Tem outro viés da comunicação que é essa perspectiva de redes, uma comunicação mais massiva, que eu acho que as organizações vão precisar desenvolver. Aqui tem Instagram, Facebook... estudantes que vão fazer o site. Então a comunicação da liderança com quem ela trabalha, ela tem que se desenvolver de alguma forma, mas cada um comunica de um jeito, que é da personalidade de cada um. E a externa, invariavelmente, você tem que desenvolver. Se não, ninguém sabe que você existe.</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas (2019).

Conforme as falas acima, a competência de comunicação parece ser considerada como estratégica. Os coordenadores têm uma noção de viver em uma época conturbada para a comunicação, tanto presencial quanto virtual. Então, faz-se necessário se comunicar de uma

maneira não-dúbia em ambos contextos – no presencial e no virtual. O papel de como estabelecer essa comunicação em redes também está apontada e é um dos grandes desafios da organização, já que ela possui sedes no interior e também em outros estados.

Nota-se que o processo de comunicação é comparado ao de educação pelo Coordenador C, em um processo em se que aprende e se ensina. Ou seja, é uma comunicação bilateral (entre interlocutores em igualdade) e não unilateral (de baixo para cima). Outra fala interessante foi a do Coordenador F, em que ele afirma que uma comunicação com maior aproximação, mostrando ao interlocutor que se é parecido com ele, em uma interação igualitária, tem-se resultados positivos.

Dois autores que discorreram sobre liderança e comunicação podem ser lembrados: Habermas e Luhmann. Para Habermas (1983, apud DRUMMOND, 2007), na sua abordagem política sobre liderança, a competência comunicativa se dá no sentido se considerar os distintos interesses envolvidos no campo organizacional. O líder, de forma intencionalmente conduzida de transparência, buscaria uma negociação reconhecida como válida pelos envolvidos. Assim, essa negociação traria uma maior proximidade com realizações que pudessem ser colocadas em prática de fato, envolvendo as partes, e melhorando a simetria e o equilíbrio na satisfação de interesses.

Para Luhmann (1992, apud DRUMMOND, 2007), os sistemas sociais só se constituem por meio da comunicação, em cujo processo está implicada a capacidade de gerar e/ou superar insegurança no outro, o que, portanto, tem relação direta com o exercício do poder. Então, o poder seria proporcionalmente maior, à medida que exista, para ambas as partes, maior amplitude de escolhas. Em outras palavras, o poder aumenta, em uma sociedade, à proporção em que gera alternativas por meio da comunicação, que regula as contingências.

Em suma, a comunicação é evidenciada como competência ímpar para os coordenadores do Engaja no sentido de igualdade entre líderes e liderados, que faz parte do novo paradigma de liderança conforme quadro de Weil (2000, apud CAVALCANTI et. al, 2009). Essa característica refuta o antigo paradigma de sentimento de superioridade dos líderes. Outro fator característico da nova liderança, de acordo com o mesmo autor, é a questão da comunicação em rede, que nega a perspectiva antiga de uma comunicação departamentalizada, isolada na organização.

5.4.4 Competência para a tomada de decisão qualificada

Conforme as entrevistas, foi percebido que o Engaja possui recursos escassos, além do âmbito financeiro, mas também de tempo dos colaboradores. As pessoas que se envolvem na organização possuem outras atividades, inclusive profissionais. Considerando o pouco tempo de alguns coordenadores, as atividades da organização ocorrem pela forma descentralizada de tomada de decisão. Apesar dessa descentralização, a tomada de decisão costuma ser participativa nas ocasiões em que isso é possível, ou seja, muitas pessoas colaboram, concedendo seus relatos e sua identidade ao projeto. Abordando essas falas, seguem trechos importantes da entrevista sobre este assunto.

Quadro 20 – Entrevistas: competência para a tomada de decisão qualificada

Coordenador	Competências desenvolvidas
A	<i>As decisões são tomadas de maneira escalonada, porque existem as decisões que são tomadas no coletivo, as mais estratégicas, as mais gerais, aquilo que tem de mais comum, tomar a decisão A, a decisão B das atividades completamente diferente, isso envolve normalmente a coordenação, os professores, a gente ainda não conseguiu criar um organismo que envolvesse os estudantes. (...) Democracia e participação envolvem tempo, trabalho. Então, nós sempre estamos fazendo isso. A maior parte de nossos colegas tem outras “n” atividades, além de dar aula. Quem apoia também tem outras “n” atividades. Por exemplo, mesmo eu estando na Coordenação, tenho “n” outras atividades, inclusive a minha renda, que não vem do Engaja. Então, acabamos sempre fazendo tudo dentro das possibilidades, que é um desafio, porque nós sempre temos que nos adaptar, ir forçando para fazer as mudanças.</i>
B	<i>A gente tem várias atividades, em vários lugares. Então elas costumam ter escalas distintas. Se pensarmos o Cursinho do Centro, a gente tenta fazer isso da forma mais coletiva, plural e democrática possível. (...) Quando ocorre um problema, daí a gente tem um núcleo duro, que tem um envolvimento maior com a história do Engaja, são mais ativas nessa construção. Daí tendemos a ver com esse núcleo duro como conduzir. Geralmente, detectamos um problema, procuramos chamar as partes e ouvir e conversar. O diálogo é a forma primeira de resolver as questões. A gente tenta evitar ao máximo medidas unilaterais, ou mais autoritárias, no sentido de autoridade.</i>
C	<i>Elas são tomadas de forma descentralizada. Por exemplo, quando algum curso no interior tem interesse em fazer algum projeto, o coordenador dá as instruções e as orientações e compartilha os nossos materiais e avalia com a pessoa as dificuldades que ela vai enfrentar. Depois que fui eleita, acabo não estando tão presente nas decisões do dia a dia. No dia a dia, então são os (nomes ocultados) que tomam as decisões do dia a dia ao que concerne ao cursinho. Depois, tem (nomes ocultados) que fazem esse gerenciamento mais cotidiano das coisas relacionadas ao Engaja Mulher e (nome ocultado) que faz o gerenciamento da casa do Engaja lá na Zona Sul.</i>
D	<i>O Engaja então tem alguns polos, e a gente tenta sempre compartilhar as decisões, ou, pelo menos, algumas diretrizes com o coletivo de professores. No entanto, existem coisas que são decisão interna, coisas que extrapolam a sala de aula, coisas ruins que precisam de uma decisão um pouco mais pesada, até para não expor determinado colega em uma situação, aí não se coloca no coletivo para apreciação,</i>

	<i>tudo depende</i>
E	<i>A gente tem feito algumas reuniões de Coordenação, exatamente porque a coordenação se ampliou, porque se ampliou para além do presidente e vice-presidente da ONG. Então, temos reuniões mais frequentes do que tínhamos tempos atrás. Temos muitas reuniões de professores, porque se entende que é importante compartilhar as decisões, não somente para ver os problemas, mas também para compartilhar decisões. As decisões, em geral, seguem o que a gente acorda em reunião, mas nada é 100 por cento. A gente trata de relações humanas, que podem ter interpretações diferentes de como agir em determinada situação, então por isso é importante também ter essa amplitude. Até é melhor que os erros sejam compartilhados por mais pessoas.</i>
F	<i>No Engaja lá na Zona Sul, nós somos um grupo restrito. Em termos de coordenadores, temos uma coordenação na Casa Engaja, ela coordena todas as atividades, ela tem a agenda de todos os professores, coordena tudo. Desde resolver questões da limpeza, questões de abertura, fechamento, coordena tudo. Eu, que coordeno o cursinho, eu converso com os professores só do cursinho, resolvo problemas só do cursinho, não faço outra coisa. Cada professor em geral cuida da sua oficina, do que está fazendo. Então, as grandes atividades do Engaja hoje envolvem o cursinho, e as outras atividades que vão preenchendo, que são atividades de um dia, dois dias, então não tem um tempo muito grande. O que nós costumamos fazer de coisas mais unificadas? São as festas, por exemplo, tivemos festa junina, festa de aniversário do Engaja, então são agendas mais unificadas. A gente se reúne, debate e resolve e as reuniões que a gente tem para atualizar o debate político sobre a situação que nós estamos vivendo e dá uma passagem sobre o que está acontecendo nas oficinas para todo mundo estar bebendo da mesma fonte, o que está acontecendo na casa. Nas decisões sobre as atividades que vamos fazer sempre buscamos incluir pessoas. (...)</i>
G	<i>Então, para as decisões dos cursinhos, eles reúnem esse grupo também com a coordenação pedagógica. Para a gente chegar em acordos mais gerais, a gente se reúne nós e o grupo de coordenação do cursinho e o das mulheres. Nós tentamos fazer sempre semestralmente a nosso encontro estadual. Mas a gente não tem muito o que decidir, na prática do dia a dia. Se estabeleceu uma ideia de cursinho, que dificilmente ela é questionada. Então, aparecem as decisões do dia a dia, por exemplo, precisamos de um professor de física. Aparece os níveis de decisão do Engaja Mulher de como nós vamos fechar o calendário ou usar o espaço aqui. Então é tudo muito dialógico. No início do ano, a gente faz nosso calendário do ano, senta, conversa. No dia a dia, a gente se ajuda muito, não há muitas decisões drásticas a serem tomadas.</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas (2019).

Após a análise dos relatos, percebe-se uma das características da redução sociológica, que Guerreiro Ramos (1996) explica, a atitude metódica. Tratam-se as atitudes político-gerenciais da organização, que não são tomadas individualmente, e há uma busca de consenso na maioria dos casos. Outra característica encontrada aqui é a questão do suporte coletivo de vivências populares, porque o foco sociológico é encontrado se recorrendo a conhecimentos diversos, o que é amplamente realizado na organização, conforme a fala dos entrevistados. Para o sociólogo, é essencial que haja suportes coletivos para se ter autoconsciência nesses processos, saindo da mera especulação para um saber operativo.

Nesse contexto de suportes coletivos, a decisão qualificada para liderança envolve três eixos de reflexão: apoio em sistemas de informações, envolvimento das pessoas da equipe no

processo de decisão e despertar de motivação nas pessoas, de acordo com Bergue (2019). Sendo a equipe envolvida e as pessoas motivadas, indica-se aqui desenvolver competências voltadas à gestão nos coordenadores no formato de treinamento e desenvolvimento e melhorar o sistema de informações.

Entre as práticas e os processos identificados para o incentivo das competências para a tomada de decisão qualificada na organização social estão:

- tomada de decisão de maneira escalonada: diferentes decisões são tomadas por equipes diferentes e por meio diferentes (reunião presencial, aplicativo de conversação);
- diálogo como forma de resolver questões;
- autonomia e confiança para alguns coordenadores resolverem questões do seu polo;
- decisões unilaterais são evitadas ao máximo;
- reuniões periódicas com todos da Coordenação para questões estratégicas.
- decisões desenvolvidas em ações por grupos matriciais.

Em suma, o que pode-se aprender com essa competência de tomada de decisão qualificada para uma organização social com poucos recursos é que, apesar dos poucos recursos financeiros e de tempo e a maioria dos participantes ser voluntário, ainda se pode fazer uma gestão mais democrática com reuniões, debates e compartilhar decisões nas organizações sociais, tornando a decisão discutida pela equipe. Nessa lógica, a decisão se torna mais qualificada.

5.4.5 Mobilização das pessoas para os resultados

Para Soela (2014), uma das tarefas da liderança é mobilizar simpatizantes e parceiros para engajar as partes interessadas em um projeto coletivo. Assim, ao se falar em mobilização para resultados da OSC Engaja, os coordenadores responderam de maneira diferenciada a essa pergunta. No entanto, o que apareceu em comum nas respostas foram os seguintes aspectos: ambiente acolhedor, espaço democrático, trabalhado em conjunto. Partes das respostas seguem no quadro abaixo:

Quadro 21 – Entrevistas: competência mobilização das pessoas para os resultados

Coordenador	Competências desenvolvidas
A	<i>Eu acho que tem uma questão de comunicação ideológica, elas acreditam na ideia, na ideologia, na proposta político-pedagógica. Outra é uma questão mais subjetiva, que é determinado pelo nível de acolhimento. Uma prática social não é somente uma</i>

	<i>carta de interesses, objetivos ou ideológicos, tem a ver com as relações humanas que surgem, que se constrói. Aqui você tem um lugar que se fala em educação, de política, as pessoas se sentem bem, se sentem acolhidas. Essa ideia de continuar, temos os monitores que são pessoas que queremos que nos ajudem em outros papéis, que é um trabalho superimportante, que é invisível, mas, para a organização do processo, é superimportante.</i>
B	<i>Primeiro, temos que estabelecer os objetivos para você poder mensurar. A partir do momento que estabelecemos esses objetivos, da forma mais democrática possível, daí você vai construindo as práticas em prol daquilo, claro, você vai coletando algumas informações, nesse processo. A questão mais prática é quantos daqueles que estudaram conosco durante o ano entrarão na universidade, esse é o indicador quantitativo essencial. (...)Por exemplo, como vamos envolvendo as pessoas no movimento a partir dos papéis como elas vão assumindo, elas chegam no cursinho como estudante, mas no decorrer do ano letivo, como nós vamos ganhando as pessoas.(...) Daí vamos integrando nessa construção de movimento, abrindo novos trabalhos. Se só ficarmos no grupo original, não conseguiríamos fazer tudo o que a gente faz hoje.</i>
C	Não foi questionado em relação a esse quesito.
D	<i>Olha, não é tão simples assim. Elas precisam sentir que elas fazem parte daquela construção. É uma construção coletiva e que elas vistam a camiseta, sabendo do papel delas, sabendo da importância do papel delas, do engajamento delas. Eu acho que o ponto de partida é ela se identificar com aquela causa, aquela bandeira. (...)Ela tem que perceber que aquilo dá sentido real à nossa vida. O momento que a pessoa percebe, daí ela vive o Engaja, ela se doa. Se não seria somente um trabalho. Por isso que eu falo que não considero o Engaja um trabalho, ele faz parte da nossa vida.</i>
E	<i>Eu acho que tem um tanto de ideologia, uma mobilização teórica do tipo “nós estamos fazendo a coisa certa”, acho que isso mobiliza as pessoas. Os professores geralmente saem daqui com aquela sensação do “que bom ter dado aquela aula”. E não é mera retórica, realmente, é mobilizador porque a ideia de dar aula é fantástica: você olha para o rosto de alguém, em que você vê o brilho no olho, isso é mobilizador. De outra parte, creio que as pessoas são motivadas “egoicamente” por suas motivações. Eu me sinto bem ajudando a outras pessoas a passarem no vestibular e a entrarem na universidade. Isso não é o principal, mas isso tem papel também. Somos indivíduos, os anseios individuais existem e isso ajuda a mobilizar para chegar a mais resultados.</i>
F	<i>Então, eu acho que o ambiente da casa em termos de acolhimento é fundamental, mas também tem um outro ambiente que a casa proporciona que o ambiente de movimento social, que eu acho que vem muito com a ligação dos coordenadores. (...) então tem esse ambiente de militância, de discussão política, de reflexão. As pessoas, a partir da gente, começam a procurar se questionar a partir das coisas e também ter a gente como referência para questionar sobre a situação que a gente vive. Então é propiciar um ambiente acolhedor e, ao mesmo tempo, um ambiente crítico, politizado, acho que são coisas boas. E, obviamente, em termos de cursinho, a efetividade ela está no sentido de não perder nossos jovens para qualquer outra coisa que seja, não somente em termos de tragédias.</i>
G	<i>A nossa motivação é oferecendo conhecimento e não entrar “rachand”o a partir de algum conhecimento ou preconceito que eles tenham desenvolvido. No Engaja cursinho e na Engaja Mulher é se desenvolvendo uma coletividade e isso é uma inovação. Os outros cursinhos, principalmente o pré-vestibular, têm a ideia que o outro é teu concorrente, é teu adversário, você tem que ser melhor do que ele para passar na prova, porque “vocês vão estar disputando a mesma vaga”. Aqui, no cursinho, se ensina o contrário, se eles se ajudarem, se eles trabalharem juntos, se eles olharem para o colega e verem que os dois merecem estar na universidade, as chances deles serão maiores. Então, trabalhar com essas duas coisas: oferecer conhecimento, mas também oferecer um espaço motivacional que crie um coletivo que vá trabalhar junto, por um ano ou mais.</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas (2019).

Ao analisar a resposta dos entrevistados, infere-se que alguns aspectos mobilizam as pessoas para alcançar resultados. Entre as práticas e os processos identificados estão:

- Ambiente acolhedor;
- Identificação com a visão de mundo/ideologia da organização;
- Possibilidade da pessoa continuar na organização exercendo outras funções/papéis;
- Objetivos claros da organização;
- Participação democrática e construção coletiva;
- Sentimento de ajudar outras pessoas;
- Atividades disponibilizadas fora do movimento social;
- Ambiente crítico com espaço de diálogo, discussão política e reflexão;
- Conhecimento oferecido;
- Senso de coletivo.

Soela (2014) argumenta que um dos impulsionadores da liderança é criação de sinergia na organização. Ao se pensar e sinergia nas organizações sociais, infere-se que as relações sociais são importantes. Então, essa questão subjetiva do Engaja, de valorização das relações interpessoais, como ações de acolhimento, de envolvimento, de engajamento até mesmo como em um movimento social, pode ser o grande alicerce motivacional para os estudantes continuarem frequentando o cursinho. Assim, o público da OSC é mobilizado para os resultados.

Outros fatores impulsionadores de liderança para mobilização para resultados, conforme Soela (2014) é a dimensão do serviço e a capacidade de visão de futuro. Ou seja, na dimensão do serviço, foram identificadas as práticas do Engaja ter objetivos claros, ambiente acolhedor e crítico, contendo outras atividades para as pessoas e oferecendo a oportunidade de elas crescerem com a organização. Na capacidade de visão do futuro, estão as práticas de identificação das pessoas com a visão de mundo da organização.

5.4.6 Outras competências e processos e práticas identificadas visando à liderança Engajadora

Após se seguir a inspiração de Bergue (2019) nos questionamentos sobre as competências de liderança nas organizações, foi perguntado aos coordenadores quais outras

competências seriam almeçadas de alguém que passou pelo Engaja. Houve um conjunto de quatro respostas que foram agrupadas nos seguintes conceitos: compreensão de coletividade e de consciência social, formação pela educação, noção de pertencimento ao mundo e empatia. As características das competências seguem no quadro a seguir:

Quadro 22 – Visão e competências Engajadoras

Competências	Características
Compreensão de coletividade e consciência social	Processos são coletivos, compreender que de fato se está em uma sociedade, mesmo que se tenha projetos individuais e as pessoas fazem parte do coletivo.
Formação pela educação	Não acreditar em qualquer coisa que surja, tentar buscar uma verificação dos fatos, desenvolver-se pela educação.
Noção de pertencimento ao mundo	Ideia de onde a pessoa vai se inserir, que ela possa fazer parte de projeto, enxergar a profissão que ela vai ter no futuro de uma forma mais social. Valores como solidariedade, protagonismo e iniciativa.
Empatia	Possibilidade de construir as suas vidas sempre olhando para as outras pessoas, olhando para o lado, tendo a visão das outras pessoas, tentando ser o mais colaborativo possível.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas (2019).

Nota-se que são competências que apontam para uma visão social e transformadora do eu e da sociedade, na qual o ser humano, que está em um estado de passividade, torna-se protagonista da sua própria história e do ambiente em que participa, ou seja, torna-se um ser humano Engajado. Depois de elencar as competências indicadas pelos entrevistados, houve também a identificação de algumas práticas da organização em busca dos seus objetivos e desse Engajamento. Foram identificados cinco processos, que serão descritos no quadro seguir:

Quadro 23 – Práticas Engajadoras

Competências	Características
Aulas com professores com liberdade de instrumento, método e forma	Professores têm a liberdade de propor e elaborar as aulas com a metodologia mais adequada à situação apresentada.
Atividades práticas de entendimento do mundo	Atividades que contribuem para os estudantes entenderem o mundo, por exemplo, como saídas de campo a parques e museus.
Construção coletiva de atividades por meio de encontros	Atividades que integram os estudantes na construção de determinadas atividades com a participação de antigos estudantes da organização, oportunizando a troca de experiência entre quem passou pelo vestibular e vive a realidade profissional e quem está estudando para o processo de seleção.
Formação de lideranças por meio de troca de experiências	Momento de formação mensal com coordenadores, professores e interessados em participar. Reuniões mensais para discussões de textos, de atualização das atividades realizadas pelos braços da organização, da realidade política, econômica e social do país.
Eventos críticos abertos ao público	Eventos que são abertos para o público em geral, geralmente em horários que o cursinho não funciona, tratam-se de palestras, debates, eventos de confraternização.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas (2019).

Ao rever as práticas Engajadoras, percebe-se que a organização tem um projeto político-pedagógico claro, que se expressa nessas práticas cotidianas. Além desse projeto, foram identificados outros processos que corroboram esse ambiente de engajamento que ocorre na OSC, entre eles gestão participativa, crescimento funcional dentro da organização, desenvolvimento de competências por meio da militância, reconhecimento do ser humano, trabalho em rede, engajamento político e social, comunicação horizontal e política pedagógica. Esses processos estão descritos no quadro abaixo.

Quadro 24 – Processos Engajadores identificados

Competências	Características
Gestão participativa	Uma gestão em que se consulta as partes envolvidas e decide-se a partir dessa escuta. Uma das suas características é a horizontalidade e momentos para a tomada de decisão compartilhada. Essa tomada de decisão ocorre tanto virtualmente, quanto presencialmente após debates ou consultas. Então, na maioria dos casos, a gestão ocorre no nível de construção em conjunto.
Crescimento “funcional” dentro da organização	Há um senso de que a pessoa pode evoluir dentro da organização, seguindo outras funções. De estudante, a monitor, a coordenador ou a participante de algum projeto. Assim, a possibilidade de uma espécie de carreira social é um aspecto altamente motivador.
Desenvolvimento de competências por meio da militância	O processo de militância por uma causa é uma escola informal para o desenvolvimento de competências como motivação, influência, comunicação. Além do ser humano ter que estar engajado com a sua causa, deve ter conhecimento sobre as visões que concorrem com a sua e ter argumentação contra.
Reconhecimento do ser humano	Ao ter escuta ativa com seu interlocutor e considerar a comunicação em igualdade, conforme percebido nos relatos dos entrevistados, há essa visão horizontal entre professores e estudantes, coordenadores e monitores. Ou seja, há um reconhecimento de que existe um cidadão, de que é possível aprender com aquele cidadão e de que ele tem todo o direito de ser considerado. Esse processo se materializa por meio do sentimento de acolhimento que há na organização.
Trabalho em rede	Devido a recursos esparsos, faz-se necessário fazer projetos executáveis de maneira rápida. Dessa forma, há um trabalho em rede em várias frentes. São projetos que vão sendo executados de forma dinâmica, por pessoas com competências diferenciadas.
Engajamento político e social	Apesar de ter uma característica de descentralização, há um conhecimento profundo sobre a realidade social e política regional e nacional. Há, além disso, uma visão de mundo muito clara, que é defendida com argumentos convincentes e elaborados.
Comunicação horizontal	A comunicação que ocorre é de igualdade, não é hierarquizada. Há a busca de um consenso e um entendimento para uma construção conjunta.
Política pedagógica	É uma política de construção em conjunto e de reconhecimento do outro, muito influenciada pelo pensador Paulo Freire. Ou seja, a participação democrática, o senso crítico e o espírito engajado têm um embasamento teórico de acordo com a realidade em que a organização se insere. São diretrizes pensadas para um contexto de autonomia de pessoas que são excluídas da sociedade - cidadãos de baixa renda, e muitas vezes negras.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas (2019).

Ao se ver neste subtópico que há competências, processos e práticas que são característicos dessa organização social, infere-se que há aspectos além do que são apresentados nas abordagens sobre liderança. Há uma busca incessante pela troca, pelo aprendizado em conjunto, pelo compartilhamento. Além disso, os aspectos de horizontalidade e foco social são evidentes. A primeira questão “burla” a ideia de líder e liderados, de que os liderados seriam seres passivos, pois a organização incentiva e oportuniza para o liderado ser protagonista. O segundo ponto é que essa liderança está totalmente ligada e atendida no seu contexto político e social, no sentido de transformação do *status quo*.

5.5 REDUÇÃO SOCIOLÓGICA E LIDERANÇA ENGAJADORA

Haveria alguma forma de apresentar uma perspectiva sobre liderança social, de acordo com o que foi apresentado nesta pesquisa com a OSC Engaja? Conforme as evidências apresentadas, o termo liderança no seu sentido mais “retrógrado” e hierarquizado, e ainda presente em muitas organizações brasileiras, realmente não cabe nesta organização social. No entanto, alguns aspectos de liderança moderna, com influência em rede e inteiramente ligados ao contexto social, podem, talvez, ser facilmente identificados com a visão de redução sociológica.

O que nota-se, na prática do Engaja, é que há um processo de engajamento na organização, que foca na luta do estudante por melhores condições de vida e sua inserção social para mudar a realidade por meio do seu trabalho, refletindo sobre o fato de que “ele é o povo e que esse povo pode sim ter um projeto”: o de um país com mais oportunidade para todos e todas, com menos desigualdade social.

Esse processo de liderança, com um entendimento que fosse um processo da pessoa se tornar uma liderança mais atualizada, de construção de equipes e redes que pudessem influenciar um processo coletivo em busca de um objetivo social ou público, basicamente, por meio de competências de gestão e da comunicação, mostrou-se muito maior no caso da organização social Engaja. Ou seja, há uma visão de sociedade, há a influência sobre pessoas em situação de extremo abandono social para que elas se tornem protagonistas, agentes econômicos e sociais. Há poucos recursos, no entanto, há um clima organizacional positivo, há processos e práticas que não são normalmente visíveis em organizações tradicionais e com maior disponibilidade de recursos.

Ou seja, quem de fato gera influência na OSC formalmente ou informalmente é bem maior do que a figura individualizada do líder. Bennis (1996; segundo Cavalcanti et al., 2009)

resume os diferentes posicionamentos sobre o comportamento de gerentes e líderes, conforme pode-se perceber no próximo quadro, que foi atualizado com os comportamentos identificados pelas lideranças do Engaja.

Quadro 25 – Comportamento de gerentes, líderes e coordenadores do Engaja

Gerente	Líder	Liderança Engajadora
Administra	Inova	Coordena e inova em propósito social
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza as pessoas	Prioriza as pessoas em um contexto de sociedade
Tem uma visão de curto prazo	Tem perspectiva de futuro	Tem perspectiva da sociedade que quer construir
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê	Pergunta como, quando, o que e por quê e como a pessoa pode ser ajudada e ajudar o mundo
Exerce o controle	Inspira confiança	Age com legitimidade e coerência com sua visão de mundo
Aceita e mantém o status quo	Desafia o <i>status quo</i>	Transforma o <i>status quo</i>
É o clássico bom soldado	É a sua própria pessoa	É a sua pessoa, a organização, a sociedade e o seu país
Faz certo as coisas (é eficiente)	Faz a coisa certa (é eficaz)	Faz certo as coisas certas para ter maiores impactos sociais (é efetivo)

Fonte: Adaptado de BENNIS, 1996, apud CAVALCANTI et al., 2009.

Após notar os comportamentos dos coordenadores da OSC em destaque, deseja-se determinar qual é o paradigma de liderança encontrada na organização social Engaja, sob a luz da redução sociológica. Há negação da ideia antiga de gerente que domina seus subordinados. Ou seja, a organização refuta duramente essa significação, já que os estudantes são ensejados a *se Engajar e engajar na sociedade*, não tendo esse papel passivo de massa, que acolhe as ordens de chefes, sem o senso crítico. Abaixo, novamente, o quadro com base em Weil, mas com uma nova proposta para o que se pode chamar de liderança Engajadora.

Quadro 26 – Antigo e novos paradigmas de liderança

Antigo paradigma de liderança	Paradigma de liderança para a gestão	Novo paradigma de liderança Engajadora
Separação entre líderes e liderados	Integração entre líder e liderados	Integração entre “engajados” e “engajandos”, povo e sociedade
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderados	Igualdade entre “engajados” e “engajandos”
Estilos autocrático, laissez-faire, ou burocrático de liderança	Estilo participativo de liderança	Estilo de construção em conjunto, visando um projeto de sociedade

Simple relação visando cumprir os objetivos	Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência	Estilo de construção em conjunto, visando um projeto de sociedade
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho	Noção de mundo, perspectiva de sociedade/nação e inserção social pela educação e pelo trabalho
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza	Visão crítica de mudança e desenvolvimento pessoal, social e ambiental
Conflito: procura de culpa	Conflito: procura de causas, oportunidade e aprender e dialogar	Conflito: busca de uma negociação reconhecida como válida pelos envolvidos, em um processo transparente, em que se chegue em um consenso e o equilíbrio na satisfação de interesses
Dirige grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações	Incentiva redes de organismos vivos	Incentivo e criação de redes
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas	Ênfase em personalidades engajadas, abertas, empáticas

Fonte: Adaptado de WEIL, 2000, apud CAVALCANTI et al., 2009, p. 75.

Nota-se que o novo paradigma de liderança Engajadora tem uma abordagem política mais forte e visa à distribuição do poder. Essa abordagem encontra suporte no pensador Habermas (1983, apud Drummond, 2007), que teoriza sobre a competência comunicativa. Dessa forma, a competência comunicação bilateral está muito presente no paradigma da liderança Engajadora.

Ao comparar a liderança Engajadora com algumas questões da redução sociológica, é interessante notar que o que Guerreiro Ramos (1996) refere como cientista social pode-se chamar também de líder Engajador, porque esse líder vai refletir e agir no mundo de forma científica com um olhar voltado à realidade e à transformação com consciência crítica. Como anteriormente comentado, atualmente a palavra “redução” é muito semelhante ao significado de “foco”. Por conseguinte, um líder Engajador teria foco sociológico, com as características de atitude metódica, realidade social como pressuposto, noção de mundo, perspectiva de contexto, suporte coletivo, conhecimento da experiência externa com pensamento crítico e suporte coletivo e elaborado.

Outra questão relevante na obra de Guerreiro Ramos é a construção da ideia do “homem parentético” que utiliza a “razão noética”. Diga-se de passagem que esses termos são de difícil compreensão atualmente, no entanto, hoje poderia ser chamado de “ser humano Engajado” que utiliza o “pensamento complexo”. De acordo com Azêvedo (2006), Guerreiro Ramos utilizou a exercício da racionalidade noética (ou seja, complexa) em detrimento da

razão pragmática e isso seria a chave para a construção de uma boa sociedade. Conforme já exposto, para o sociólogo, a razão pragmática é individualista e não apoiada no ser social, utilitarista e em busca do lucro. Por sua vez, a razão noética (ou seja, complexa) tem como objetivo o próprio ser, a busca da qualidade da pessoa quanto ser social e o desenvolvimento de sua inteligência.

Esse posicionamento de ser social em busca de autodesenvolvimento e protagonismo na sociedade, o homem parentético (ser humano Engajado) é percebido em todas as entrevistas dos coordenadores do Engaja. A perspectiva é orientada por duas dimensões: a de grupo, que diz respeito ao entendimento nas direções das responsabilidades e satisfações sociais; e a individual, que faz menção à autorrealização, compreendida como satisfação pessoal e concretização de potencialidades, segundo Azêvedo (2006).

5.6 DIRETRIZES SUGERIDAS

A seguir são propostas diretrizes gerais de uma formação capaz de atender às necessidades do setor social, no que se refere à liderança Engajadora com inspiração nas características do foco sociológico, concretizando outro objetivo específico da presente pesquisa. Seguem as dez diretrizes:

1. Criação de um programa de desenvolvimento continuado de Lideranças Engajadoras

É estratégico preparar os líderes das organizações sociais para o contexto volátil e de mudanças dos tempos atuais. Dessa forma, um programa de desenvolvimento em longo prazo com atualizações constantes se faz necessário, já que as competências para lidar com situações futuras precisam ser desenvolvidas. O pensar da liderança Engajadora é constante, uma atitude metódica. O processo de aprendizagem e educação é contínuo.

2. Biblioteca na organização com gestão dos conhecimentos

Um espaço com biblioteca com livros, publicações, vídeos, filmes sobre gestão, sociologia, política, comunicação, em que participantes da organização poderão ter acesso aos principais pensadores das áreas. Faz-se necessária uma cíclica atualização desses participantes para refletirem sobre o contexto em que atuam. É possível disponibilizar um espaço digital com essas obras, muitas delas gratuitas. A busca por suportes coletivos deve ser permanente.

3. Programa de incentivo aos participantes não-remunerados

A possibilidade de carreira em um trabalho com significado é motivador, mesmo que não seja remunerado, em um meio em que as pessoas não conseguem identificar um propósito nos seus próprios trabalhos. Assim, a ideia de voluntarismo pela manutenção de uma situação de dependência deixa de existir. Trabalha-se com trabalho não remunerado, contudo com perspectiva de construção de um projeto coletivo. Dessa forma, sugere-se um programa para esses participantes não remunerados, com perspectivas para que continuem na organização e cresçam de alguma forma, exercendo outros papéis.

4. Rodas para troca de experiências

O exercício da troca de experiências entre iguais mostrou-se muito importante na organização social estudada, um fator chave de integração. Além da experiência da roda e todos se enxergarem de igual forma, houve evidente crescimento cultural nas reuniões entre coordenadores, alunos, representantes de outras localidades. Dessa forma, esse modelo de “roda cultural” parece simples, porém pode ser considerado uma ferramenta-chave para o suporte coletivo.

5. Utilização das redes sociais para comunicação

Hoje as pessoas estão mais presentes virtualmente do que presencialmente, em muitos casos. O uso de redes sociais é estratégico para manter uma presença digital constante

também nas organizações sociais, atualizando a sua noção de mundo. Deve trabalhar para alimentar a consciência do coletivo e da própria organização, mantendo o espaço para diálogo com a comunidade e outros interlocutores.

6. Equipes matriciais para desenvolvimento de projetos significativos

A descentralização na organização estudada mostrou-se acertada. Dessa forma, com equipes matriciais, com competências diversas, os projetos são desenvolvidos de forma autônoma, o que expressa o entendimento. Como os recursos de tempo e deslocamento são escassos, as decisões podem ser tomadas por meio de aplicativos digitais de conversação.

7. Acolhimento

Outro fator chave de sucesso da organização estudada, o acolhimento dos coordenadores demonstra uma postura de abertura. São interações em que o interlocutor é ouvido e reconhecido e em que sua integridade é mantida. São relações de igual para igual e não de um superior hierárquico e um subordinado, que é uma característica brasileira, do senhor e do escravo, ou do colonizador e do colonizado, apresentada em algumas situações.

8. Práticas para a evolução do agir comunicativo

O espaço do debate, da discussão de ideias, da construção conjunta alimenta a autonomia do sujeito na condição dele se expressar livremente nas interações. Assim, todas as formas de interação possíveis devem ser criadas para haver o entendimento no nível pessoal e no nível social.

9. Militância e engajamento

A militância e o ativismo se mostraram uma grande escola informal de competências. É positivo a liderança social passar por esse processo para desenvolver competências como comunicação, mobilização de pessoas para resultados, compreensão de coletividade,

consciência social e noção de pertencimento ao mundo. É um processo de autorrealização, em que se concretiza o seu potencial inato por meio das relações sociais e engajamento por uma causa.

10. Projeto político-pedagógico estabelecido

O projeto político-pedagógico claro, com valores Engajadora reconhecidos, mostrou-se um dos grandes méritos da organização social pesquisada. Na medida que seus pressupostos são claros, essas diretrizes passam a estar em todas as ações da organização e de seus participantes, gerando confiança, coerência e legitimidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme as evidências apresentadas nesta pesquisa, as lideranças sociais vivem empiricamente o que Guerreiro Ramos teorizou no século passado, já que essas lideranças têm o foco social e um pensamento complexo e promovem a OSC na dura realidade brasileira. Dessa forma, essa perspectiva da redução sociológica também deve ser atualizada para os dias atuais, ainda mais no contexto de exigência de uma nova postura social por parte desses influenciadores sociais. Reviver e repensar Guerreiro Ramos fez parte deste trabalho de maneira honrosa.

O enfoque de redução sociológica foi aplicado como parte do objetivo principal da presente pesquisa, que foi analisar as competências de lideranças de uma organização social. Descobriu-se, pelas evidências apresentadas, que o conceito de liderança pode ser muito mais avançado em um contexto social, o que desmistifica a ideia de subordinação dos liderados. Ao contrário, os liderados precisam ser protagonistas também, com senso crítico e com perspectiva de inovação social em um país como o Brasil. Aliás, a redução sociológica diz muito sobre essa vontade de fazer parte do mundo, um dos pressupostos do que foi chamado aqui de liderança Engajadora.

Conclui-se que o objetivo principal do presente trabalho foi alcançado, à medida que as competências da liderança Engajadora foram apresentadas com foco sociológico durante o capítulo 5. Além das competências sugeridas pelo autor Bergue (2019) - inovação (1); tomada de decisão qualificada (2); mobilização de pessoas para resultados (3); político-gerencial (4); comunicação (5), foram diagnosticadas mais quatro competências: compreensão de coletividade e consciência social (6), formação pela educação (7), noção de pertencimento ao mundo (8) e empatia (9). Assim, a abordagem qualitativa com a entrevista com coordenadores permitiu um cruzamento de informações que chegou às conclusões expressas.

Quanto ao primeiro objetivo específico – identificar e caracterizar os processos e práticas de lideranças presentes na organização pesquisada – cinco práticas e oito processos foram apresentados, conforme evidências coletadas nas entrevistas. Além disso, quando se debateu as competências indicadas por Bergue (2019), também foram identificadas as práticas e os processos que levam ao desenvolvimento dessas competências.

Já quanto ao segundo objetivo específico – verificar, à luz da redução sociológica, em que medida as práticas existentes relacionam-se aos conceitos e competências de liderança sugeridos pela literatura – mais avançadas que os antigos e os atuais conceitos de liderança e podem ser revistas, sim, à luz da redução sociológica.

Finalmente, quanto ao terceiro objetivo específico – propor diretrizes de uma formação de lideranças capazes de atender às necessidades do setor social, à luz da redução sociológica, foram propostas, no item 5.6, 10 (dez) diretrizes, dentro de uma proposta de liderança Engajadora.

Percebeu-se nesta pesquisa, então, que o foco sociológico (da redução sociológica) pode ser abrangido por uma estratégia organizacional de uma OSC, expressando-se essencialmente em dois aspectos: a elaboração de uma política pedagógica organizacional participativa e a interação em ambientes de comunicação fomentadores de conhecimento. Assim, utilizando-se das práticas, dos processos e das diretrizes de liderança Engajadora, além das competências para as lideranças, essas que objetivam o Engajamento, a organização estimulará o protagonismo do estudante, do líder, do colaborador – esse protagonismo que instiga a mudança e o aperfeiçoamento contínuo.

Assim sendo, constatou-se que os coordenadores sociais da organização social pesquisada preparam-se para o processo de liderança empírica e naturalmente, pelos processos e pelas práticas que ocorrem na organização social e nas situações que podem ser anteriores a ela, como no caso da militância e do ativismo. Dessa forma, conclui-se que é na prática que a liderança Engajadora vai se constituindo e esse processo de desenvolvimento é permanente.

O processo de desenvolvimento das lideranças Engajadora pode ser complementado por um treinamento e por um programa de desenvolvimento, mas ele não é estanque. No caso da organização pesquisada, o processo de formação é auto-construído pelo grupo, em uma roda de conversa, conforme já exposto neste trabalho e que ocorre com uma certa periodicidade. Talvez a construção de um programa mais estratégico e elaborado possa reforçar as competências dessas lideranças, no entanto, que ele permaneça com esse caráter construtivista.

Por fim, a oportunidade de analisar uma organização social voltada à educação foi extremo valor para a pesquisadora. Constatou-se que sim, as organizações sociais voltadas à educação podem ser laboratórios na formação de lideranças Engajadoras, porque o processo educação popular já traz intrinsecamente o processo de Engajamento e foco sociológico - a noção de que se pode mudar a realidade brasileira pela educação, pelo autodesenvolvimento, pelo pensamento crítico. *Em suma, conclui-se que a construção deste trabalho de conclusão de curso (TCC) foi um processo de Engajamento.*

Como contribuição para trabalhos futuros, propõe-se estudos nos seguintes temas:

- a) Qual seria a melhor forma de criar de um programa de desenvolvimento de lideranças Engajadoras? Esse programa poderia ser incluído na educação a distância?
- b) O modelo de uma liderança Engajadora poderia entrar no contexto das organizações públicas e privadas?
- c) O processo de liderança Engajadora poderia levar à consciência crítica também de cidadãos?
- d) Como o foco sociológico de Guerreiro Ramos pode contribuir como política organizacional de OSCs?
- e) Como o foco sociológico de Guerreiro Ramos pode ser atualizado para os dias de hoje?

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, M. F. **Gestão de pessoas em organizações da sociedade civil**. *In*: JUNQUEIRA, L. A. P.; PADULA, R. S. (org). *Gestão de organizações da sociedade civil*. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.
- AZÊVEDO, A. **A sociologia antropocêntrica de Alberto Guerreiro Ramos**. Tese de doutorado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: edições 70, 2011.
- BERGAMINI, C. W.. **Liderança: administração do sentido**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. 3d. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010. 600p.
- CAPELARI, M. G. M.; AFONSO, Y. B. G. de A. D. C. S. S.; GONCALVES, A. de O. **Alberto Guerreiro Ramos: Contribuições da Redução Sociológica para o campo científico da Administração Pública no Brasil**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo , v. 15, n. 6, p. 98-121, Dec. 2014 . Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000600098&lng=en&nrm=iso. Acessado em 29 ag. de 2019.
- CARDOSO, U. C. **OSCIP: organização da sociedade civil de interesse público**. Brasília: Sebrae, 2014.
- CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO; R. A. **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- COSTA, S. G. **Comportamento Organizacional: comportamento e casos brasileiros**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- CORÁ, M. A. J.. Planejamento: participativo e estratégico. *In*: JUNQUEIRA, L. A. P.; PADULA, R. S. (org). **Gestão de organizações da sociedade civil**. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.
- DE MELLO, P. T. S.; DE MELO, P. A.; TEIXEIRA DE MELLO FILHO, R. Competências Gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 15, n. 1, p. 349-374, 30 mar. 2016. Disponível em <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/6937/pdf>. Acessado em 14 out. 2019.
- DRUMMOND, V. S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thompson Learning Edições, 2007.

DUARTE, M. Y. M. Estudo de Caso. In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009. PP 215-235.

ENGAJA. **Entrevista sobre dados da organização**. Entrevistadora: ROCHA, N. Porto Alegre, 2019.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**. Brasília: ENAP, 2019.

FIGUEIRAS, F. de B. **Guerreiro Ramos, a redução sociológica e o imaginário pós-colonial**. Caderno CRH, v. 25, n. 65, mai./ago 2012. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=347632188011> . Acesso em: 7 set. 2019.

FRELLER, Michel. **Fontes e estratégias de captação de recursos**. In: JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates; PADULA, Roberto Sanches (org). *Gestão de organizações da sociedade civil*. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2. 3d. - 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GUERREIRO RAMOS, A. **A redução sociológica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1996. 273 p.

GUERREIRO RAMOS, A. **Introdução crítica à sociologia brasileira**. Rio de Janeiro: Andes, 1957.

HAIR, Jr.. J. (org.). **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil** . Disponível em <https://mapaosc.ipea.gov.br>. Acessado em 24 nov. 2019.

LOPEZ, F. G. (org.). **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: Ipea, 2018. Disponível em http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=33432 Acessado em 5 dez de 2019.

JUNQUEIRA, L. A. P. **A rede de gestão das políticas sociais**. In: JUNQUEIRA, L. A. P.; PADULA, R. S. (org). *Gestão de organizações da sociedade civil*. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.

MARTINS, G. A.; THEOPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, J. Apresentação. In: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Boletim de Análise Político-Institucional**. Brasília: Ipea, 2019.

PADULA, R. S.; SOUZA, C. L. **Inovação social: uma forma de mudança social**. In: JUNQUEIRA, L. A. P.; PADULA, R. S. (org). *Gestão de organizações da sociedade civil*. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.

SILVA, E. C. Elaboração e implementação de projetos sociais: desafios e perspectivas. pp. 193-201. In: JUNQUEIRA, L. A. P.; PADULA, R. S. (org.). *Gestão de organizações da sociedade civil*. São Paulo: Tiki Books/PUC-SP, 2019.

SOELA, V. Competências essenciais da liderança em Organizações Sociais sem Fins Lucrativos. v.9, n.26 , p. 42-49. Nova Lima: DOM, 2015.

APÊNDICE A – ENTREVISTA PRESENCIAL COM OS COORDENADORES

Perguntas:

1. Como você enxerga uma liderança social com competências?
2. Você pode me contar um pouco da sua história, de como hoje você é coordenador do Engaja?
3. Como foi o seu processo de aprendizado, como você adquiriu as tuas competências?
4. Você teve mais oportunidade de desenvolver as suas competências numa organização social muito mais do que numa organização pública ou privada?
5. Como a experiência na gestão social te ajudou a ter mais competências do que você tinha antes?
6. A sua visão política é clara? Como você chegou até ela? Ela te ajudou a ser mais competente?
7. Para você o que é inovação social? Como o Engaja pratica essa inovação?
8. Como as informações para se tomar uma decisão? Elas costumam ser acertadas?
9. Como você mobiliza as pessoas para os resultados?
10. Você acha então que uma visão compartilhada auxilia as pessoas a se engajarem nos objetivos? Como
11. Além do vestibular e das pessoas participarem do movimento, quais outros resultados são esperados?
12. Como é a articulação política e de gestão? Você acha que elas conversam?
13. Você acha que a questão política estar muito presente no Engaja, isso pode ocorrer alguma limitação? Por quê?
14. Você acha que a comunicação de um líder social é diferenciada? Como ela se aplica aqui no Engaja?
15. O que você espera das competências de uma pessoa que passou pelo Engaja?