

FRANCIKELLY FABIANE RIBAS

GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO SOBRE LIDERANÇA

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócios.

Prof. Orientador: Dra. Onilza Martins

CURITIBA

2006

*"O fruto do silêncio é a oração.
O fruto da oração é a fé.
O fruto da fé é o amor.
O fruto do amor é a
assistência aos demais."*

Madre Tereza de Calcutá

AGRADECIMENTOS

A Deus pela inspiração, paz e presença em minha vida. A cada dia muitos milagres são realizados e o fato de estar em união com o Pai é possível perceber o quanto é maravilhosa e magnífica a vida.

Aos meus pais, Francisco e Maria Antonia, minha irmã Maryellen, meus avós Otávio e Ana Maria e ao tio Paulo Armando, que deram total apoio às minhas decisões e fazem o possível e o impossível para tornar realidade os meus projetos. Tenho uma família maravilhosa, abençoada por Deus, agradeço tudo o que sou a eles.

Aos meus amigos Bruno e Felipe que me acolheram e estiveram presentes no decorrer de toda pesquisa.

A Professora e Doutora Onilza que esteve presente no desenvolver desse estudo e me motivou para a realização dessa etapa, sempre me ouvindo e me orientando com muito carinho e atenção.

RESUMO

Ribas, Francikelly Fabiane. Gestão no terceiro setor: um estudo sobre liderança.

O presente trabalho procura discutir as formas de liderança que atuam no Terceiro Setor através dos estudos e análises dos elementos componentes do líder, os papéis e responsabilidades e as características essenciais da liderança. Apesar do aumento da demanda por profissionais que atuam junto ao Terceiro Setor, uma dificuldade se coloca: encontrar gestores que possuam um perfil de qualidade para desempenhar esta nova função.

O estudo traz conceitos e práticas de negócios e estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos fundamentado na gestão do conhecimento e da organização que aprende. Para isso foram analisadas algumas organizações do Terceiro Setor na cidade de Curitiba/PR. As reflexões concentram-se no modelo e perfis de liderança dessas organizações, com destaque para as estratégias de gestão empresarial.

Ao estudar o Terceiro Setor e suas práticas de liderança, o que se percebe é que o líder do Terceiro Setor possui a vantagem dos gestores do setor privado, que é a fidelidade do trabalhador à organização, pois cabe ao líder buscar alternativas de construção de estratégias eficazes para manutenção do empreendimento social.

O líder do Terceiro Setor destaca-se pelo conhecimento profundo de suas potencialidades, pela maneira de lidar com as pessoas, pelo espírito de doação, garra e determinação em trabalhar e aprimorar a visão sistêmica, atuando como um agente multiplicador de mudanças na sociedade. Atribui-se a pesquisa e estudo realizado, a capacidade de provocar discussões e conseqüentes mudanças nos modos de pensar e agir da sociedade, e no campo do conhecimento voltado à aplicabilidade prática e funcional da liderança gerencial.

Palavras-chave: gestão, terceiro setor, liderança, agente de mudança, líder.

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| MENSAGEM..... | II |
| AGRADECIMENTOS..... | III |
| RESUMO..... | IV |
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| CAPÍTULO 1 – PROBLEMÁTICA, HIPÓTESE, OBJETIVOS, JUSTIFICATIVA 1 | 1 |
| E METODOLOGIA | 1 |
| 1.1 PROBLEMÁTICA..... | 2 |
| 1.2 HIPÓTESE | 2 |
| 1.3 OBJETIVO GERAL | 2 |
| 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 2 |
| 1.5 JUSTIFICATIVA..... | 3 |
| 1.6 METODOLOGIA | 3 |
| CAPÍTULO 2 – TERCEIRO SETOR..... | 5 |
| 2.1 - O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR..... | 5 |
| 2.2 – ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL | 7 |
| 2.4 – A IMPORTÂNCIA DO TERCEIRO SETOR..... | 13 |
| CAPÍTULO 3 – LIDERANÇA PARA O TERCEIRO SETOR..... | 16 |
| 3.1 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA..... | 16 |
| 3.2 PAPÉIS DOS LÍDERES DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR | 19 |
| 3.3 O LÍDER COMO AGENTE DE MUDANÇA..... | 21 |
| CAPÍTULO 4– A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE..... | 26 |
| 4.1 COMPREENDER O APRENDIZADO..... | 26 |
| 4.2 CRIAR A CULTURA DO APRENDIZADO | 32 |
| 4.3 CONDUZIR AS ORGANIZAÇÕES AO APRENDIZADO | 33 |
| 4.4 COMENTÁRIO FINAL | 33 |
| CAPÍTULO 5 – OS LÍDERES QUE FIZERAM A DIFERENÇA | 36 |
| 5.1 CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DO LÍDER..... | 40 |
| CAPÍTULO 6 – ESTUDO DE CAMPO : UMA INCURSÃO AS ORGANIZAÇÕES | |
| SELECIONADAS PARA A PESQUISA | 43 |
| CAPÍTULO 7 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO CRÍTICA DAS ORGANIZAÇÕES | |
| PESQUISADAS A LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO ABORDADO..... | 49 |
| 7.2 – PAPEL DO LÍDER DO TERCEIRO SETOR..... | 53 |

| | |
|--|-----------|
| 7.3 – ATRIBUTOS DA LIDERANÇA EFICAZ | 56 |
| CAPÍTULO 8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 62 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 65 |
| ANEXOS | 69 |
| Anexo – I – Questionário da Pesquisa realizada com as Organizações Não Governamentais de Curitiba..... | 69 |
| Anexo 2 – Organizações Pesquisadas..... | 73 |

CAPÍTULO 1 – PROBLEMÁTICA, HIPÓTESE, OBJETIVOS, JUSTIFICATIVA E METODOLOGIA

“ A explicação é o ato de tornar evidente o que estava implícito, obscuro ou complexo. É o ato de analisar para que se consiga compreender. A explicação evidencia as possíveis causas, bem como os possíveis efeitos de relação de causalidade.” (SALOMON, 1993, p.239)

É apresentado nesse capítulo, a questão de pesquisa, os objetivos, a metodologia e a justificativa que fundamentaram esse estudo.

INTRODUÇÃO

Estudos recentes nas Ciências Sociais colocam em destaque o Terceiro Setor. Multiplicam-se as publicações, seminários, debates e congressos cujo foco é discutir a natureza e especificidade das organizações que atuam nesse campo. As reflexões sobre as características de gestão dessas organizações, que transcendem seu papel de executoras de serviços à comunidade para complementar as ações sociais do governo e das empresas, trazem em seu contexto práticas eficazes de liderança.

A ausência de objetivo de lucro privado e a incorporação de mão-de-obra voluntária, oferece um componente ideológico e de participação popular, importante para a cidadania e o bem comum. A possibilidade de mudanças para o indivíduo e a sociedade é vista através da ajuda mútua, onde o Terceiro Setor possui um conjunto de valores que privilegia a iniciativa individual, auto expressão, solidariedade e a assistência social.

Além destes valores, a importância do conhecimento técnico deve ser o fundamento da liderança gerencial, para que, através de metas predeterminadas, possam transpassar obstáculos e concretizar os objetivos almejados.

De acordo com Peter Drucker (2001) a liderança estratégica deve criar uma visão positiva do futuro, que seja contagiante e envolvente, para que todos se sintam, de alguma forma, mobilizados a fazer parte da comunidade que irá construir a nova realidade. Criar energia e visão humana, visto que a visão inspira a ação. (DRUCKER, 2001, p.145)

1.1 PROBLEMÁTICA

Será que o líder do Terceiro Setor atua como agente de mudança na sociedade? Como desenvolver a capacidade e as habilidades de liderança para sensibilizar a sociedade da importância das organizações do Terceiro Setor?

1.2 HIPÓTESE

O aspecto liderança apresenta importância fundamental numa organização do Terceiro Setor, principalmente devido à presença do trabalho voluntário. Os líderes devem ter qualificações compatíveis com a função e serem capazes de direcionar a organização para a realização dos objetivos, devem estimular e atender os indivíduos com responsabilidade e eficácia. Mediante suas ações devem contribuir para a mudança de comportamento social.

1.3 OBJETIVO GERAL

Proporcionar conhecimentos fundamentais e específicos para a gestão profissional das organizações do Terceiro Setor. Identificar as características de liderança, a partir de uma pesquisa qualitativa em organizações sem fins lucrativos da cidade de Curitiba/PR.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conceituar Liderança no Terceiro Setor com ênfase no processo de gestão do mudanças;

Analisar criticamente o conceito de líder mediante a revisão bibliográfica e os dados coletados em outras pesquisas de campo com o embasamento teórico necessário;

Validar a importância da atuação real do indivíduo no Terceiro Setor e na sociedade, através de uma pesquisa qualitativa nas organizações não governamentais da cidade de Curitiba/PR;

1.5 JUSTIFICATIVA

As organizações do Terceiro Setor ocuparam um espaço público, à margem do Estado tradicional, captando recursos da comunidade ou do próprio Estado para desenvolvimento de suas atividades. Essas entidades vêm ganhando espaço devido a sua atuação e passam a ter um maior reconhecimento a partir do momento em que os setores público e privado tomaram consciência da incapacidade do Estado em atender todas as necessidades sociais.

No entanto, são organizações que, apesar de desenvolverem atividades públicas, possuem um controle ainda insipiente. Atualmente os dirigentes das organizações do Terceiro Setor estão percebendo a necessidade de aperfeiçoamento e do conhecimento de técnicas gerenciais.

O líder do Terceiro Setor deve conhecer teorias administrativas que possam favorecer o bom desempenho da gestão, além disso, deve compreender os valores culturais da organização, transformando esses valores em força mobilizadora para o alcance dos objetivos. A liderança estratégica é, portanto, delineada por metas claras e valores culturais que estimulem as pessoas em direção aos objetivos compartilhados.

1.6 METODOLOGIA

A abordagem metodológica empregada no presente estudo procura explicar e discutir o tema com base em pesquisa exploratória e revisão da literatura que compõe o quadro teórico.

Optou-se pela pesquisa qualitativa, a qual tem por finalidade um estudo aprofundado na análise de dados específicos e levantamento de dados primários desenvolvido junto à algumas organizações não governamentais da cidade de Curitiba/PR através de pesquisa aleatória simples. Os serviços prestados por essas organizações concentram-se nas áreas de saúde, educação, defesa dos direitos e assistencialismo e se enquadram na categoria de FASFIL¹.

Segundo Marconi e Lakatos (1999, p.17), a pesquisa, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

¹ FASFIL, metodologia *Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts* (Manual sobre as Instituições sem Fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais) elaborado pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas, recomendado pela Organização das Nações Unidas (ONU)

Terá como objetivo verificar a forma de atuação dessas organizações, seu público-alvo, seus resultados, suas fontes de financiamento e também relacionar as práticas gerenciais adotadas, com destaque para os papéis de liderança.

A coleta de dados se deu através de entrevistas com gestores das organizações (uma por organização), mediante roteiro semi-estruturado e realizado no próprio local de trabalho dos entrevistados. Além disso, foram coletados dados através de pesquisa documental e visita às 08 (oito) organizações pesquisadas em Curitiba/PR.

Um dos tipos de entrevista que favorece a coleta de dados é a do tipo semi-estruturado, que possibilita uma maior flexibilidade no desenvolvimento da entrevista e aprofundamento do foco do estudo. (ALVES, 2003, p.64)

CAPÍTULO 2 – TERCEIRO SETOR

"Enquanto uma empresa não abraçar uma causa maior e mais abrangente do que o enriquecimento dos acionistas, terá poucos líderes de peso; é mais provável encontrá-los nas arenas das ONGs do Terceiro Setor. Se esse for o caso, o Terceiro Setor poderá ser o local de treinamento empresarial e talvez político"

Charles Handy

2.1 - O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A maior parte das organizações sem fins lucrativos existe para prover a população de serviços básicos, tais como saúde, educação, dentre outros. Algumas organizações, além de proverem serviços, estão voltadas para a promoção da cidadania e para a luta por determinados direitos.

O Terceiro Setor, não-governamental e não-lucrativo, coexiste hoje com o Estado (Primeiro Setor) e com o Mercado (Segundo Setor), mobilizando um volume crescente de recursos e energias para iniciativas de desenvolvimento social.

As organizações do Terceiro Setor são o meio primário do setor social - organização característica na qual recursos e atividades deliberadas se concentram - , assim como as empresas constituem o meio primário do setor econômico e dos órgãos governamentais que estão no centro do setor político. (DOBBS e NANUS, 2000, p. 45).

Nesta visão, as organizações vão muito além do estereótipo comum das instituições de caridade, os benefícios que as organizações do Terceiro Setor fornecem tornam-se indispensáveis para a sociedade. Representam um movimento crescente, organizado e independente, o qual mobiliza a participação voluntária da sociedade. Todavia, sua emergência é de tal relevância que implica em mudanças gerais no modo de agir e pensar.

Para Drucker (1993, p. 150), as instituições sem fins lucrativos a vinte anos atrás tendiam a acreditar que não precisavam gerenciar, porque elas não tinham lucros. Desde então, um número cada vez maior aprendeu que elas têm que gerenciar especialmente bem, precisamente porque carecem da disciplina de lucros. Mas as instituições bem sucedidas consideram isso com um fato natural, conclui.

No contexto social, Salomon (1993, p. 15), apontou uma virtual revolução das associações fazendo emergir um Terceiro Setor composto por organizações estruturadas, localizadas fora do aparato formal do Estado, que não distribuem lucros resultantes de suas

atividades, entre seus diretores e acionistas, autogovernadas e com significativo esforço voluntário.

Jeremy Rifkin (1995, p.263), no seu livro “O Fim dos Empregos”, afirma:

“O Terceiro Setor, também conhecido como setor independente ou voluntário, é o domínio no qual padrões de referência dão lugar a relações comunitárias, em que doar do próprio tempo a outros toma o lugar de relações de mercado impostas artificialmente, baseadas em vender-se a si mesmo ou seus serviços a outros.”

Dessa forma, o autor relaciona o Terceiro Setor à qualquer atividade comunitária voluntária. Para o autor brasileiro Rubem César Fernandes (1994), em seu livro “Privado porém Público - O Terceiro Setor na América Latina”, pondera que a sociedade civil representa “...um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”. Isto é, não geram lucros e respondem a necessidades coletivas. (FERNANDES, 1994, p.21)

Sendo assim, pode-se enumerar as principais características que identificam uma instituição como integrante do Terceiro Setor:

- não lucrativa ;
- não governamental;
- organizada;
- independente;
- promove interesses coletivos;
- possui capacidade de articulação;
- produz bens e serviços públicos.

As associações civis, as organizações não governamentais, as entidades assistenciais e as instituições como fundações, empresas e institutos, criadas a partir das empresas privadas, que compõem o seguimento conhecido como filantropia empresarial, representam as principais formas de organização do Terceiro Setor. (FERNANDES, 1994)

Em se tratando das Organizações da Sociedade Civil, por exemplo, ressalta Fernandes (1994, p. 63), são instituições propriamente privadas, mas sem fins lucrativos. Lucros eventuais deverão ser reinvestidos nas atividades-fim, não cabendo a sua distribuição, enquanto tais, entre os membros da organização. E afirma que para que esse princípio seja resguardado, os responsáveis legais não podem sequer receber qualquer tipo de remuneração.

Fernandes alerta que se uma Organização da Sociedade Civil desaparecer, seus bens deverão ser transferidos para uma outra organização do mesmo gênero.

Na verdade, todas estas organizações do Terceiro Setor devem ser analisadas e administradas como verdadeiras empresas, pois possuem serviços, produtos, clientes e público-alvo.

Rifkin, (1995, p.263) analisa que a economia de mercado, medida em termos de renda e produto, estaria sendo substituída por uma economia social, que considera ganhos econômicos indiretos e grau de solidariedade em uma região. Reforça que o Terceiro Setor é também importante para servir de força aglutinante e de elo social e para manter os diferentes interesses de uma sociedade dentro de uma identidade social coesa.

2.2 – ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL

A Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG² traz uma visão crítica em relação ao Terceiro Setor no Brasil:

“A expressão “Terceiro Setor” tem sido constantemente utilizada para referir-se às organizações da sociedade civil sem fins lucrativos de uma forma geral, abrigando segmentos com identidades diversas, como entidades filantrópicas, institutos empresariais e as ONGs. A idéia de um setor social, ao lado do Estado e de um setor empresarial, começou a ser utilizada no Brasil há poucos anos. Contudo, sabe-se que, na realidade, a sociedade civil organizada no Brasil é extremamente diversa, plural e heterogênea, construída ao longo de séculos e marcada por processos brutais de exclusão, concentração de renda e violação de direitos. A forma como o debate sobre o terceiro setor vem acontecendo no Brasil traz, em si, uma crítica indireta ao papel do Estado na redução da pobreza e na promoção do desenvolvimento, objetivos estes que seriam realizados de forma mais eficiente pela iniciativa privada.”

² ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, fundada em 10 de agosto de 1991, é uma sociedade civil sem fins lucrativos, democrática e pluralista, com sede e foro na capital do Estado de São Paulo. Tem por objetivos: promover o intercâmbio entre entidades que buscam a ampliação da cidadania, a constituição e expansão de direitos, a justiça social e a consolidação de uma democracia participativa. Disponível no site < <http://www.abong.org.br> > .Acesso em 02/05/2006

Acontece, que no Brasil a participação da sociedade civil organizada ganhou maior evidência há poucos anos, a partir de meados da década de 1980, quando se iniciou o processo de redemocratização do País depois de mais de 20 anos de ditadura militar. O marco dessa transição foi a Constituição Federal promulgada em 1988, que trouxe em seu texto e em suas leis complementares, boa parte da base institucional que regula hoje a sociedade brasileira.

A partir desse período e, especialmente, ao longo dos anos de 1990, cresceram no País diversos tipos de arranjos entre Estado e organizações da sociedade na implementação e na co-gestão de políticas públicas, particularmente, as de caráter social. No passado, em muitos países, os governos tendiam a se opor à sociedade civil. Para Leila Landim (1993), sociedade civil e a oposição política tem se confundido, na história recente do país. “É quando o não-governamental aparece, freqüentemente, como anti-governamental.”, relata a autora.

Porém, “as tradicionais suspeitas dos governos em relações às ONGs (Organizações Não Governamentais) estão sendo aos poucos substituídas pelo reconhecimento do papel das instituições da sociedade civil como agentes de mudança e como parceiras no desenvolvimento.” (OLIVEIRA e TANDON, 1994, p. 14)

O Terceiro Setor ocupa-se tanto de questões globais como da preservação do meio ambiente, a denúncia de injustiças nos mais diferentes países, o acompanhamento das decisões de grandes transnacionais, como de problemas por natureza locais: a construção de uma ponte, a reivindicação de uma creche ou a formação de pequenos fóruns comunitários.

Como bem resumiu Fernandes (1994, p.11): “Iniciativas privadas que não visam ao lucro; iniciativas na esfera pública que não são feitas pelo Estado. Nem empresa nem governo, mas sim cidadãos participando, de modo espontâneo e voluntário, em um sem-número de ações que visam ao interesse comum.”

A Lei 9.790, de março de 1999, também conhecida como marco legal do terceiro setor, introduziu importantes alterações no Terceiro Setor, dentre as quais destacaram-se: os novos critérios de classificação das entidades sem fins lucrativos de caráter público, inclusive reconhecendo outras áreas de atuação social antes não contempladas legalmente; as novas possibilidades no sistema de articulação entre as instituições de direito privado e público.(Decreto N.º 3.100 de 30/06/1999)

Um estudo realizado a partir do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE do IBGE, para o ano de 2002, cobriu o universo das organizações inscritas no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ, do Ministério da Fazenda, que no ano de referência declararam, ao Ministério do Trabalho e Emprego, exercer atividade econômica no Território Nacional. O

cadastro abrangeu tanto entidades empresariais como órgãos da administração pública e instituições privadas sem fins lucrativos.

Conforme dados do IBGE em 2002 existia, no País, 500 mil entidades privadas sem fins lucrativos. No entanto, integrava este universo um conjunto de organizações que desenvolvem atividades: (i) que são essencialmente de cunho mercantil (entidades de mediação e arbitragem); (ii) que são reguladas pelos governos (caixas escolares e similares, cemitérios, cartórios, conselhos, consórcios e fundos municipais); e (iii) que são gerenciadas e financiadas a partir de um arcabouço jurídico específico, não sendo, portanto, facultada livremente a qualquer organização o desempenho dessas atividades (partidos políticos, sindicatos)

Diante desta constatação, optou-se por recortar o universo das instituições sem fins lucrativos a partir de cinco critérios que possibilitassem criar uma identidade comum a um determinado grupo de organizações, quais sejam:

- privadas,
- sem fins lucrativos,
- institucionalizadas,
- auto-administradas e
- voluntárias.

Essas organizações têm como principal característica o fato de serem voluntárias, autônomas e privadas, sendo constituídas por cidadãs e cidadãos que se reúnem livremente em torno de objetivos coletivos comuns. Observou-se que as instituições que atendem simultaneamente a estes cinco critérios enquadram-se nas figuras jurídicas de fundações privadas ou associações sem fins lucrativos. Por isso, batizou-se este conjunto de entidades de FASFIL.

Ao aplicar estes cinco parâmetros ao universo das 500 mil entidades sem fins lucrativos, obteve-se um subconjunto de 276 mil para o ano de 2002.

De acordo com a FASFIL, metodologia *Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts* (Manual sobre as Instituições sem Fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais) elaborado pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas, recomendado pela Organização das Nações Unidas (ONU) para ser aplicado pelos 180 países membros e permitir a inclusão do terceiro setor no mapa econômico, e em conjunto com a Universidade John Hopkins³, em 2002.

³ *Johns Hopkins Center for Civil Society Studies*, É uma instituição norte-americana que estuda as organizações sem fins lucrativos no mundo.

Assim, foram consideradas FASFIL as organizações registradas no CEMPRE Cadastro Central de Empresas como Entidades sem Fins Lucrativos, com critérios que correspondem a três figuras jurídicas dentro do novo Código Civil: associações, fundações e organizações religiosas.

As associações, de acordo com o art. 53 do novo Código regido pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, constituem-se pela união de pessoas que se organizam para fins não-econômicos. As fundações são criadas por um instituidor, mediante escritura pública ou testamento, a partir de uma dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la. E, também, as organizações religiosas que foram recentemente consideradas como uma terceira categoria.

Com efeito, a Lei nº 10.825, de 22 de dezembro de 2003, estabeleceu como pessoa jurídica de direito privado as organizações religiosas, que anteriormente se enquadravam na figura de associações. A partir desses critérios, foram consideradas como FASFIL as entidades sem fins lucrativos enquadradas nas seguintes categorias da Tabela de Natureza Jurídica:

- . Organização Social;
- . Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP);
- . Outras Fundações Mantidas com Recursos Privados;
- . Filial, no Brasil, de Fundação ou Associação Estrangeiras;
- . Outras Formas de Associação.

Em 2002, o País contava com 275.895 organizações FASFIL oficialmente cadastradas.⁴ A idade das organizações são diferenciadas, sendo que no Nordeste e no Norte eram bem mais jovens que no Sul e Sudeste.

O crescimento do Terceiro Setor denota um aumento do compromisso da sociedade com a cidadania, e o produto das organizações da sociedade civil é um ser humano mudado, consciente de suas responsabilidades como cidadão global.

Segundo pesquisadores da Universidade *John Hopkins*⁵, dos Estados Unidos, o Terceiro Setor é a oitava força econômica mundial, movimentando 1,1 trilhão de dólares por ano, gerando aproximadamente 10,4 milhões de empregos.

⁴ Fontes: IBGE, Diretoria de Pesquisa, Cadastro Central de Empresas 2002; Projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período 1980-2050. Revisão 2004. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. Disponível em

Ao decorrer do estudo e verificando estatísticas para a pesquisa de campo, foi consultado a Secretaria do Trabalho, Emprego e Promoção Social – SETP, e o Sistema de Informações de Entidades Sociais – IES, da cidade de Curitiba, estado do Paraná, os registros das entidades sociais para amostra da pesquisa. Conforme Tabela 1, foi identificado 531 instituições sociais no município. Destas 295 instituições são executoras.⁶

De acordo com a classificação vista anteriormente, essas entidades não se enquadram como FASFIL, dentro dos critérios já estabelecidos. Como o presente estudo adota a metodologia de definições e classificações baseadas no “Manual do Terceiro Setor no Sistema de Contas Nacionais” foi necessário uma pesquisa mais específica a qual aceite esses critérios pré-estabelecidos como metodologia fundamental.

TABELA 1 - ESTATÍSTICAS DE ENTIDADES SOCIAIS DO MUNICÍPIO DE CURITIBA - PARANÁ

| Mantenedora | Executora | Mantenedora/Executora | Total Geral |
|-------------|-----------|-----------------------|-------------|
| 105 | 295 | 131 | 531 |

Fonte: SETP – Secretaria do Trabalho, Emprego e Promoção Social

Desta forma, foi encontrado junto ao Mapa do Terceiro Setor⁷; uma iniciativa do Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS) da Fundação Getúlio Vargas (FGV) que conta com o apoio da Fundação Salvador Arena e da Fundação Orsa e a colaboração de diversas organizações da sociedade civil; informações sobre a classificação das FASFIL, sendo que as definições e classificações adotadas, são baseadas no “Manual do Terceiro Setor no Sistema de Contas Nacionais” (*Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*).

http://www2.ibge.gov.br/pub/Estimativas_Projecoes_Populacao/Revisao_2004_Projecoes_1980_2050 Acesso em: Abr/2006

⁵ Salamon, Lester, Sokolowski, S. Wojciech e Anheier, Helmut. *Social Origins of Civil Society: an overview*. Working Paper. Baltimore: Johns Hopkins University. 2000.

⁶ SETP – Consulta a IES – Sistema de Informações de Entidades Sociais. Disponível no site <http://www.setp.pr.gov.br/ies/index_body_inicial.htm> Acesso em: 12 abr 2006.

⁷ O Mapa do Terceiro Setor utiliza pela primeira vez no Brasil a metodologia adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em cerca de 180 países para classificar e mensurar as atividades das organizações, permitindo a inclusão do terceiro setor no mapa econômico mundial, e a comparação de dados em perspectiva nacional e internacional. Coordenação Geral Prof. Luiz Carlos Meregé – CETS / FGV e realização Centro de Estudos do Terceiro Setor - CETS/ EAESP/ FGV. Encontra-se disponível no site: <http://www.mapa.org.br/conteudo.aspx?pg=14> Acesso em 20 abr 2006.

Assim, os dados do Mapa do Terceiro Setor, que é aprimorado de modo participativo e democrático e acompanhado de perto por seu Conselho Consultivo que é formado por profissionais de diversas organizações, serão base para a pesquisa qualitativa realizada no presente estudo.

De acordo com essa metodologia, foram encontradas na cidade de Curitiba, 61 organizações⁸. A pesquisa analisou uma amostra aleatória de 08 (oito) dessas organizações, que estão caracterizadas no Capítulo 6.

2.3 - ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO – OSCIP’S

Com o evidente crescimento do Terceiro Setor, surgiu a necessidade de valorização das entidades que buscam fins públicos, e representam grandes segmentos da sociedade civil, e não somente pequenos grupos.

Surgiu então, a partir de uma consulta do Conselho da Comunidade Solidária⁹, um projeto de Lei (Nº 4.690/98, de 28/07/98), que mais tarde deu origem à Lei 9.790, de 23/03/99, que dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as OSCIP’s.

Esta lei, regulamentada através do Decreto Nº 3.100 em 30/06/99, transforma tais entidades em parceiras dos órgãos governamentais, aptas a realizarem Termos de Parceria, prestando contas com grande transparência e publicidade, mantendo a agilidade e efetividade características do Terceiro Setor.

Diferentemente dos títulos de Utilidade Pública, a qualificação como OSCIP é um direito da pessoa jurídica, desde que a mesma cumpra os rigorosos requisitos do Ministério da Justiça, e esteja apta a dar publicidade à sua movimentação financeira.

Outro grande passo para a melhoria das condições de atuação do Terceiro Setor no país foi a instituição da Lei sobre Serviço Voluntário (Nº 9.608, de 10/02/1998), que possibilita à entidade sem fins lucrativos trabalhar com voluntários, através de um Termo de Adesão específico, sem correr riscos inerentes à legislação trabalhista. Apesar destes avanços, o Terceiro Setor ainda carece de uma lei de incentivos fiscais mais clara e objetiva.

⁸ Extraído do site Mapa do Terceiro Setor. Coordenação Técnica de Ofélia Lopes. Disponível em <http://www.mapa.org.br/resultadoorganizacao.aspx?UF=%c2%9d%c2%a6&MN=%c2%90%c2%a9%c2%80%9c%c2%80%99%c2%a2%c2%81%c2%80%98%e2%80%9c&TP=1&PAG=1> Acesso 20 abr 2006.

⁹ O Conselho da Comunidade Solidária foi criado no Governo Fernando Henrique Cardoso em 1996, surgiu com o objetivo de mobilizar os esforços disponíveis no governo e na sociedade para melhorar a qualidade de vida dos

2.4 – A IMPORTÂNCIA DO TERCEIRO SETOR

Peter Drucker (1993) destaca a importância do Terceiro Setor para a formação pessoal dos indivíduos em relação à conscientização para a ajuda ao próximo e para o aumento do bem-estar da população.

Além disso, muitas mudanças estão ocorrendo no horizonte das organizações sociais. Isso tem gerado enormes tensões em outros setores. Uma carga mais pesada está sendo lançada sobre as organizações do Terceiro Setor, para diminuir a pobreza, oferecer treinamento profissional e suprir as necessidades básicas como alimentos, abrigo e assistência médica aos necessitados.

Em resposta, as organizações sem fins lucrativos tiveram de se tornar mais eficientes. Salamon (1993) afirma:

“Por mais que se vangloriem de sua flexibilidade, as organizações não-lucrativas continuam a ser organizações. À medida que crescem em escala e complexidade, ficam vulneráveis a todas as limitações que afligem outras instituições burocráticas: indiferença, criação de obstáculos, rotinização e falta de coordenação.”

A medida que as organizações do Terceiro Setor vão crescendo, surge a necessidade de uma pessoa para organizar as suas atividades a fim de que não se perca o controle e que o crescimento não cesse. Essa pessoa deve ter o perfil de um administrador e exercer o papel de um líder.

Diante de tal dinamismo é impossível não considerar o Terceiro Setor como componente indispensável em qualquer programa de desenvolvimento econômico e social, fato que ainda não aconteceu em nosso país.

De qualquer forma, deve-se reconhecer que a tendência é aumentar cada vez mais a dependência do Terceiro Setor em relação a fontes nacionais públicas de recursos, e isto traz necessariamente novas questões para a sustentabilidade destas instituições.

Leilah Landim (1993) colocou em evidência a importância do Estado centralizador e da forte religiosidade sobre a realidade do Terceiro Setor na sociedade brasileira.

Segundo Leilah Landim:

“... é difícil aplicar mecanicamente os modelos que vêm sendo pensados para o Terceiro Setor quanto às sociedades democráticas que completaram com sucesso a trajetória do desenvolvimento e da modernidade. Onde colocar um país como o Brasil na espécie de *continuum* que se vem estabelecendo entre os ‘modelos’ holandês e escandinavo, quanto à conformação desse setor?” (1993, p. 41)

Para a autora, o fato de existirem nos países da América Latina sistemas, como “sociedade do favor” e do “jeitinho”, dificulta a formação de instituições horizontais modernas características do Terceiro Setor. Já para os Estados Unidos, seria mais fácil devido ao fato de eles não possuírem esses mecanismos.

Peter Drucker já afirmava na década de 80 que as organizações sem fins lucrativos americanas estão se tornando líderes gerenciais na América. Em duas áreas, estratégicas e de eficácia do conselho, elas estão praticando aquilo que a maioria das empresas americanas somente prega. É a motivação e a produtividade do pessoal que trabalha com conhecimentos, elas são pioneiras, elaborando políticas e práticas que as empresas terão que aprender amanhã. (1992, p.133)

Para Burt Nanus (2000, p.56), um número crescente de alianças estratégicas fortaleceu algumas organizações, mas também tornou vagos os limites entre elas e mais complexa sua administração. Do mesmo modo, os limites entre o setor sem fins lucrativos e os demais ficaram mais indistintos (econômico, político e social), como aquelas para o treinamento e a colocação profissional.

Levando em consideração as mudanças apontadas pelos autores e as incertezas que as organizações sem fins lucrativos geram, não surpreende que seus líderes estejam atravessando períodos de muita turbulência e confusão. Hoje os líderes sabem que já não podem sobreviver no negócios como de hábito, e estão constantemente desafiados a encontrar métodos novos e mais eficazes de prestar serviços.

Ao mesmo tempo, estão bem atentos ao fato de que a necessidade por serviços está aumentando, enquanto os recursos humanos e financeiros necessários para sua execução não estão seguindo o mesmo ritmo. E os líderes mais apaixonados e comprometidos com suas causas acreditam piamente que a viabilidade futura da nação pode depender de como seus clientes e suas comunidades serão capazes de funcionar nos próximos anos.

Nanus ainda afirma que as difíceis circunstâncias exigem que as organizações do Terceiro Setor tenham uma liderança extraordinária para conseguir sobreviver. São necessários líderes excepcionais que possa, encontrar fontes novas de apoio, que façam mais com menos e que sustentem a esperança entre seus funcionários, voluntários e comunidades-clientes. Assim nasce um novo tipo de liderança nas organizações beneficentes. (DOBBS e NANUS 2000, p. 60)

CAPÍTULO 3 – LIDERANÇA PARA O TERCEIRO SETOR

“O mais alto líder mal é conhecido pelos homens. Depois vem o líder que eles conhecem e amam. Depois, o líder que temem. Depois, aquele a quem desprezam. O líder que confia pouco não merecerá crédito, quando as ações são realizadas sem discursos inúteis. O povo diz, “Nós fizemos isso sozinhos”.

LAO TSE

3.1 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

O líder de uma organização do Terceiro Setor é uma pessoa que organiza os recursos intelectuais de pessoal e de capital da organização para movê-la na direção certa. Assim, Burt Nanus e Stephen Dobbs (2000) caracterizam a função do líder.

Segundo os autores, a liderança não deve jamais ser confundida com a gerência ou com a administração de uma organização do Terceiro Setor. A responsabilidade principal de um gerente é operar e manter a organização de modo eficiente, a assegurar a prestação de serviços úteis para clientes ou para a comunidade ao custo mais baixo possível.

Peter M. Senge (2004) defende que “Líderes...têm a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender a complexidade, definir objetivos e aperfeiçoar modelos mentais – ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem.” O líder, embora sempre presente na organização, preocupa-se mais em construir a organização para o futuro, ou seja, assegurar novos recursos, desenvolver novas aptidões, posicionar a organização para tirar proveito de oportunidades emergentes e adaptá-las às mudanças.

Jack Welch retrata a liderança como o sucesso que depende do crescimento dos outros. Através de sua experiência em gestão de negócios, Welch criou algumas maneiras de liderar que sucederam sua trajetória profissional. (WELCH, 2005 p.57)

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES POR JACK WELCH

O QUE OS LÍDERES FAZEM

- 1- Os líderes são incansáveis em melhorar a equipe, usando todos os encontros como oportunidades para avaliar, treinar e reforçar a autoconfiança.
- 2- Os líderes se empenham para que as pessoas não só compreendam a visão, mas também para que a vivenciem e a respirem.

- 3- Os líderes se põem no lugar de todos, transpirando energia positiva e otimismo.
- 4- Os líderes angariam confiança com franqueza, transparência e reconhecendo os méritos alheios.
- 5- Os líderes têm coragem para tomar decisões impopulares e agir com base no instinto.
- 6- Os líderes questionam e instigam, por meio de uma curiosidade constante que se aproxima do ceticismo, esforçando-se para que suas perguntas sejam respondidas com ação.
- 7- Os líderes inspiram a assunção de riscos e o aprendizado constante, dando o exemplo.
- 8- Os líderes comemoram.

Fonte: Jack Walsch, *Paixão por Vencer* (Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005), p.5

Essas regras apontadas por Jack Welch são fatores de sucesso em liderança, mas de acordo com o autor, não existem fórmulas fáceis para ser um líder. A liderança é desafiadora – todo esse espetáculo de equilíbrio diário, todas as atribuições, todas as pressões. A boa liderança é uma realidade, e também uma habilidade. É possível aprender algumas habilidades tanto na vida pessoal como por meio de experiências profissionais.

O líder do futuro, ou do próximo milênio, será alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios, afirma Stephen R. Covey (1998, p.159). Desenvolver tal cultura em uma empresa, governo, organização sem fins lucrativos ou outra organização qualquer será um desafio extraordinário e empolgante nesta nova era. O autor conclui que somente será alcançado por líderes, sejam emergentes ou sazonais, com visão, coragem e humildade para aprender e crescer continuamente.

Essas pessoas e organizações como relata o autor entusiasmadas com o aprender – aprendizado que acontece ouvindo, observando tendências, percebendo e antecipando necessidades do mercado, avaliando sucessos e erros do passado, e absorvendo as lições que a consciência e os princípios nos ensinam, para mencionar apenas alguns métodos – exercerão influência duradoura. Estes líderes voltados para o aprendizado não resistirão à mudança; eles a abraçarão.

Warren Blank (1995) traduz essa nova perspectiva da liderança no que denomina “nove leis da liderança”, o autor não focaliza as características e os traços de personalidade, mas traduz a liderança como um evento, não um traço. A liderança é compreender os pontos fortes e fracos e depois assumir papéis de responsabilidade de liderança, nos quais se liga aos seguidores de uma forma especial.

QUADRO 2 – AS NOVE LEIS NATURAIS DA LIDERANÇA
SEGUNDO WARREN BLANK

- 1- Um líder tem seguidores-aliados voluntários
 - 2- A liderança é um campo de interação.
 - 3- A liderança ocorre sob a forma de um evento.
 - 4- Os líderes usam a influência além da autoridade formal.
 - 5- Os líderes operam fora dos limites impostos pelos procedimentos organizacionais.
 - 6- A liderança envolve riscos e incertezas.
 - 7- Nem todos seguem a iniciativa de um líder.
 - 8- A consciência – capacidade de processar informações – gera liderança.
 - 9- A liderança é um processo de auto-referência. Líderes e seguidores processam informações a partir de sua própria estrutura interna e subjetiva de referência.
-

Fonte: Warren Blank, *The Nine Natural Laws of Leadership* Nova York: AMACON, 1995), p.10 adaptado por Joseph Boyyet e Jimmie Boyett, *O Guia dos Gurus* (Rio de Janeiro, 1999), p.29

Ao focalizar o relacionamento líder-seguidor começa-se a ver os líderes e a liderança sobre uma nova luz. Sendo uma soma do que o líder realmente é, conclui autor. (p. 31)

Uma tarefa central de todos os líderes é o desenvolvimento de um sólido relacionamento profissional com os outros. Blank (1995) cita o comentário de Jesse Jackson de que “líderes não escolhem lados, mas colocam os lados juntos”. Em consequência, “líderes conscientes de seu campo...continuamente desenvolvem pontes e estabelecem uma base comum de forma que os outros se tornam mais receptivos às iniciativas da liderança”. (BLANK 1995, p.31 citado por BOYETT e BOYETT 1999 p. 28)

Os líderes eficazes para Warren Bennis (1997, p.123) devem criar não apenas uma visão, mas uma visão que tenha significado. Uma visão de expressão, uma visão que coloque os jogadores no centro da ação e não na periferia. A visão deve ser compartilhada por todos. E só será compartilhada se tiver significado para as pessoas envolvidas.

Peter Drucker (1993, p.76) traz como primícias para liderança eficaz, a compreensão da missão da organização numa forma clara e visível. “O que distingue os líder do mau líder são suas metas”. O fato das concessões que ele faz, diante das restrições da realidade, serem ou não compatíveis com a sua missão e suas metas é que irá determinar se ele é ou não um líder eficaz. Drucker também afirma que ganhar confiança é vital para a liderança, pois de outro modo, não haverá seguidores, e a única definição de um líder é alguém que tem seguidores.

Concorda-se com o autor, embora haja algumas características comuns entre muitos líderes, como o desejo de liderar, a disposição de correr riscos, a necessidade de realização entre outros, essas características não são necessariamente compartilhada por outros líderes. O que separa os líderes dos não-líderes é o fato do verdadeiro líder ter seguidores espontâneos. (BOYETT e BOYETT 1999, p.59). Para os pesquisadores aprender a liderar é um processo longo, que começa na infância. Treinamento, seminários, cursos rápidos e consultoria conseguem apenas aperfeiçoar as qualidades de liderança que a pessoa já possui.

3.2 PAPÉIS DOS LÍDERES DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

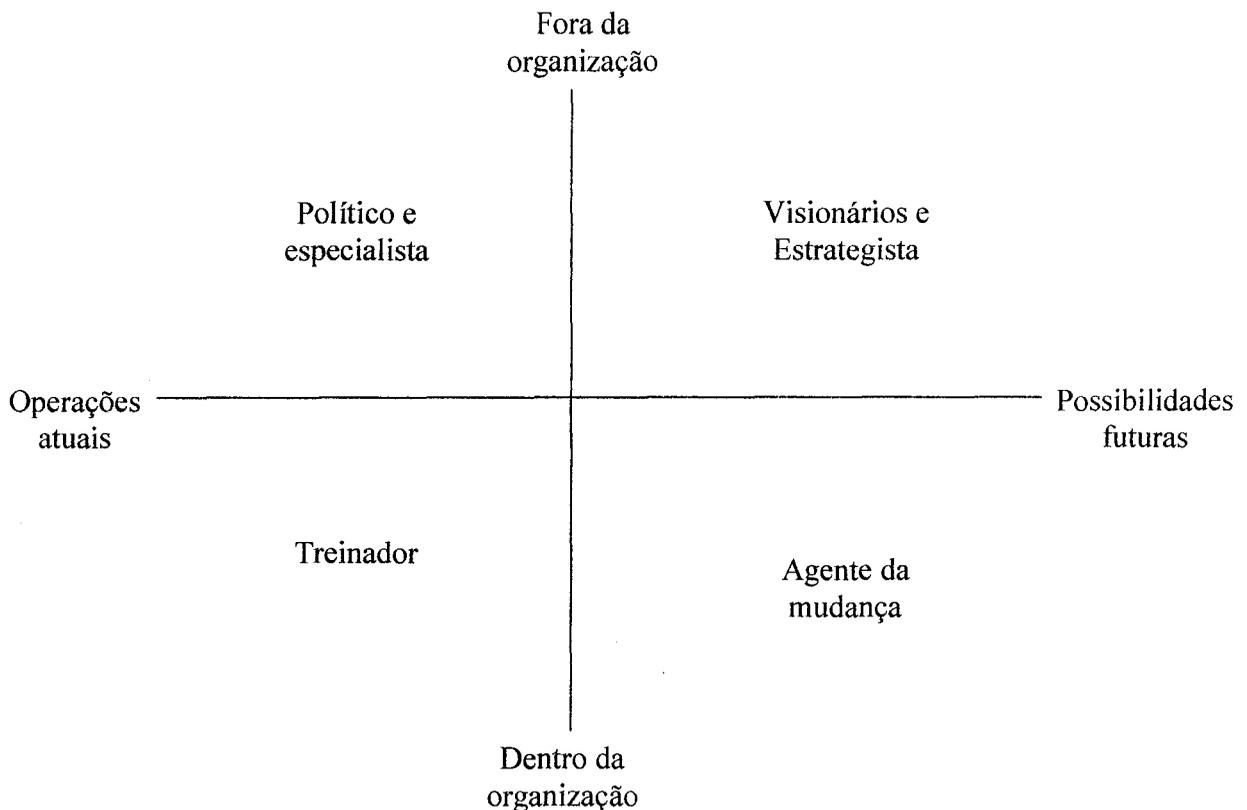
Foi identificado por Burt Nanus (1992) um modelo especial e útil na análise dos papéis desempenhados pelos líderes nas organizações sem fins lucrativos, e do porquê de estes papéis serem tão essenciais. (NANUS 1992, p.12).

- 1- Dentro da organização, onde o líder interage com diretores, funcionários e voluntários para inspirar, encorajar, motivar e delegar poder.
- 2- Fora da organização, onde o líder busca ajuda ou apoio de doares, filantropos, aliados em potencial, mídia ou outros líderes nos setores privado ou público.
- 3- Nas operações atuais, em que o líder preocupa-se com a qualidade dos serviços prestados aos clientes e à comunidade, bem como com as estruturas organizacionais, os sistemas de informação e outros aspectos da eficácia organizacional.
- 4- Nas possibilidades, em que o líder se antecipa a tendência e avanços que, provavelmente, terão implicações importantes para o futuro direcionamento da organização.

Grandes líderes de organização do Terceiro Setor costumam olhar para todas as direções mencionadas acima e dificilmente podem agir de modo diferente. Ao traçar as quatro direções em um único gráfico, como mostra a Figura 1.1, seis papéis distintos de liderança são propostos.

A visão dos autores ao analisar o líder em vários aspectos, trouxe algumas definições de liderança essenciais para o Terceiro Setor. Os líderes são direcionados a agirem de modo específico em diferentes situações. Eles reconhecem suas atitudes dentro do contexto em que atuam.

FIGURA 1.1 PAPÉIS DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR



Fonte: Burt Nanus e Stephen M. Dobbs, *Liderança para o Terceiro Setor*, São Paulo: 2000, Futura p.30

Estas descrições apresentadas pelos autores trazem características dos papéis de liderança. O líder como visionário e estrategista é a pessoa responsável por mover a organização na direção certa, seu papel como definidor da direção é decisivo. Trabalhando com outras pessoas na organização, o líder explora o terreno nas possibilidades futuras no mundo externo, buscando pistas de um destino mais desejável para a organização. Ele aponta o caminho par um novo amanhã ao apresentar uma visão clara, de preferência motivadora, que inspire outras pessoas a segui-la. DOBBS e NANUS (2000) também caracterizam grandes líderes como grandes visionários, amplamente compartilhados, princípios motores do crescimento organizacional e do progresso.

O líder como político e como especialista. Os políticos são os porta-vozes, os defensores e os negociantes dos benefícios de sua clientela. São apaixonados pelos propósitos da organização e falam constantemente sobre eles. Além disso, os líderes eficientes, como os políticos, são especialistas e competentes, mas nesse caso a campanha destina-se diretamente à obtenção de recursos financeiros, não de votos.

O líder como treinador assemelha-se aos líderes construtores de equipes natos. Eles formam e cultivam uma família de pessoas que compartilham a mesma paixão e o mesmo senso de responsabilidade pela resolução das questões sociais. Constroem a confiança, geram esperança e segurança. Determina o tom da organização. São animadores, delegando poder e inspirando as pessoas, ajudando-as a aprender, a crescer e a perceber seu pleno potencial humano à medida que atendem os clientes da organização e a comunidade.

O líder como agente de mudança. Líderes preparam a organização para o futuro. Fazem escolhas decisivas ou influenciam as decisões de outros sobre quais serviços são os necessários e quais grupos-alvo de clientes devem receber mais atenção. Isso não raro envolve a introdução de um programa novo ou a formação de alianças estratégicas com parceiros do setor público ou privado. Às vezes é necessário reestruturar a organização ou reconfigurar algum aspecto de prestação de serviço. Ocasionalmente requer maior empreendimento e inovação, quando nada menos que uma transformação na natureza da organização é necessária. (DOBBS e NANUS 2000, p. 31-32).

3.3 O LÍDER COMO AGENTE DE MUDANÇA

“Somos controlados por idéias e normas que duraram mais que sua utilidade, que são apenas fantasmas, mas influenciam nosso comportamento como se estivessem vivas. As idéias de homens como Henry Ford, Frederick Taylor e Max Weber – esses fantasmas que assombram os nossos corredores de gerenciamento.”

Bob Waterman – Adhocracy: The Power to Change

É clara a percepção de que todas as organizações crescem pelos pensamentos e ações dos Fords, Taylors e Webers, os pais do sistema burocrático clássico. Até hoje, muitas organizações mantêm a mentalidade machista de controle e comando que faz parte desse sistema cada vez mais ultrapassado. Na verdade, é possível resumir a linha de pensamento criada por esse paradigma obsoleto em três simples palavras – controlar, mandar e prever. (BENNIS 1996, p.103).

O autor observa ainda que por mais diferentes que os diretores-executivos sejam em aparência e estilo pessoal, constituem um prisma através do qual é refletido o destino do mundo moderno. Compreende-se que esses líderes são uma representação de sua época, os quais foram obrigados a lidar não só com as exigências das suas próprias empresas, mas também com uma nova realidade social. (BENNIS 1996)

Dentre os fatores mais abrangentes que fundamentam todas as suas decisões estão as mudanças cada vez mais rápidas e complexas, o surgimento de novas tecnologias, as modificações demográficas drásticas e a globalização.

Jack Welch previu que:

“O mundo dos anos 90 em diante não será dos *gerentes* ou daqueles que fazem questão de conhecer todo o negócio e o jargão que usamos para parecer inteligentes. O mundo será dos *líderes* entusiasmados e decididos – pessoas que não só possuem grande energia, mas que também podem energizar aqueles que são liderados por elas.” (Jack Welch *in* A Invenção da Vida – Warren Bennis, 1996 p. 104)

Os principais executivos norte-americanos mostraram determinação de reinventar suas empresas mediante sua coragem. A mudança tornou-se uma experiência tão comum nas empresas norte-americanas e tão dolorosa para os trabalhadores norte-americanos que encontravam resistência no que realmente precisava mudar. (BOYETT e BOYETT 1999, p. 90)

Para o guru moderno, a mudança é um experimento extraordinário, que se torna ainda mais maravilhoso quando necessário. “A capacidade de mudança de uma organização é um dos fatores mais importantes para seu sucesso a curto e a longo prazos”, escreve F. Robert Jacobs, consultor em mudanças e autor do livro *Real Time Strategic Change*.¹⁰ Ele acrescenta: “As organizações de maiores sucesso no futuro serão capazes de colocar em prática, com rapidez e eficácia, mudanças fundamentais, duradouras, que abranjam todo o sistema.”¹¹

DOBBS e NANUS (2000) enfatizam que a natureza da mudança organizacional trouxe para o Terceiro Setor uma condição que em qualquer momento é o resultado de uma luta interminável entre a continuidade e a mudança. A continuidade caracteriza os serviços fixos e contínuos prestados por uma organização a seus clientes ou à comunidade maior. Essas atividades estão sujeitas a uma certa rotina e ao controle de gerentes e administradores. As tarefas principais de um líder em tal situação são fixar padrões altos para os serviços, assegurar que as pessoas certas sejam designadas para as tarefas certas e que elas disponham dos recursos necessários para atender os clientes. O líder deve agir como treinador e mentor para aqueles que precisam de apoio. (DOBBS e NANUS 2000, p. 124).

¹⁰ Robert Jacobs, *Real Time Strategic Change* (San Francisco:Berrett-Koehler, 1994) p. 3. *in* Joseph Boyett e Jimmie Boyett, *O Guia dos Gurus* (Rio de Janeiro:Editora Campus, 1999) p. 62

¹¹ Id.

O líder de uma organização sem fins lucrativos é o principal agente das mudanças. Segundo Warren Bennis (1989), renomado estudioso da questão liderança,

“...um líder é, por definição, um inovador. Ele faz coisas que outras pessoas não fizeram ou não podem fazer. Ele realiza coisas antes dos outros. Um líder faz coisas inovadoras. Faz com que o antigo pareça novo. Tendo aprendido com o passado, ele vive no presente com um olho no futuro. E cada líder faz tudo de um jeito diferente” (1989, p.143)

A mudança jamais é obtida facilmente, porque pode semear a confusão e a incerteza em uma organização. Algumas pessoas são naturalmente ameaçadas por ela, especialmente se a mudança suspende atividades que dominavam e julgavam compensadoras. Essas pessoas se sentem aflitas porque não podem saber, desde o começo, se serão capazes de corresponder às expectativas que acompanham a mudança. Muitas temem que a modificação proposta complique suas tarefas e exija mais delas, o que ocorre freqüentemente.

DOBBS e NANUS (2000) acredita que os líderes mais bem-sucedidos não são aqueles que passam a maior parte do tempo lutando para vencer a resistência à mudança, mas, ao contrário, são aqueles que encontram meios de evitá-la ou de minimizar seus efeitos. O líder cria um clima organizacional que não só aceita as mudanças e os ajustes decorrentes como normais e interessantes, mas que também as busca ativamente e as acolhe como fonte de oportunidades novas para melhorar o serviço prestado aos clientes e à comunidade. Em essência, toda a organização aprende a ser empreendedora e passa a se ver como dinâmica e inovadora. (DOBBS e NANUS 2000, p.126)

A superação dos desafios de liderança do Terceiro Setor, segundo Tenório (1997), constitui se em um aprendizado contínuo, no qual seus gestores desenvolvem percepções sobre novos modelos gerenciais, incorporando-os às peculiaridades de suas organizações.

Entre os resultados esperados desse aprendizado destacam-se: ação por meio de redes; identificação de áreas de atuação e cidadãos-beneficiários, criação de mecanismos de controle consistentes com a natureza das atividades desenvolvidas; e alcance de visibilidade perante a sociedade. (TENÓRIO, 1997)

Por meio de uma aliança estratégica, os líderes que se esforçam para resolver os problemas da comunidade podem engajar-se com talentos e recursos diversos. Podem atingir grupos de pessoas interessadas na organização, permitindo que adquiram confiança uns nos

outros e que tenham uma participação significativa no processo de tomada de decisão. Podem também comandar a atenção da mídia e ajudar a construir uma base de apoio para as mudanças na comunidade.

Conforme Oliveira (1997), o que torna mais encantador no estudo e na análise da gestão das organizações do Terceiro Setor é que elas se apresentam como um novo modelo de administração. Apesar de sua composição e organização ser fruto de uma grande variedade de conceitos originários de modelos administrativos dos dois outros setores, as organizações do Terceiro Setor apresentam fortes traços exclusivos que as diferenciam da organização pública ou privada.

Eles fazem contraponto às ações do governo e ao mercado, pois incluem a participação da sociedade como um todo sem diferenciação de níveis sociais, promovem experiência popular através da participação voluntária, projeta uma visão integradora da vida pública, empresta um sentido maior aos elementos que a compõem, apresenta um novo modelo de gestão baseado no exercício da cidadania, na transparência no caráter público de suas atividades. (OLIVEIRA, 1997)

É óbvio que os líderes de organizações do Terceiro Setor influenciam suas comunidades diretamente, oferecendo uma variedade de bens sociais e agindo como parceiros patrióticos e desinteressados. Eles integram as diretorias de outros órgãos comunitários, possuem voz ativa, e exercem influência nos planos para o futuro da comunidade.

Enfim, para Boyett e Boyett (1999, p.91), a probabilidade de sucesso do líder no processo de mudança aumenta quando:

- Os líderes da organização estabelecem e comunicam uma razão convincente para a mudança;
- Os líderes chegam a um consenso em relação a uma visão convincente para o futuro da organização e comunicam essa visão.
- A mudança almeja e rapidamente alcança resultados claros, tangíveis e práticos que todos podem ver.
- A equipe de liderança abastece a organização com informações sobre o esforço da mudança.
- O esforço de mudança é liderado por uma aliança patrocinada pela alta gerência forte e comprometida, que concorda totalmente com a necessidade de mudar e com os resultados pretendidos com a mudança.

- O esforço de mudança é liderado por uma aliança patrocinada pela alta gerência forte e comprometida, que concorda totalmente com a necessidade de mudar e com os resultados pretendidos com a mudança.
- Tudo é mudado de uma só vez, e não em partes. A mudança é de larga escala e aborda todos os componentes culturais que podem impactar o sucesso do esforço de mudança.
- Todos na organização estão envolvidos de forma significativa, por meio de uma conferência ou outro mecanismo, nas decisões relativas a por que a mudança é necessária, o que deve mudar e como a mudança deve ser conduzida.

Sendo assim, torna-se fundamental pesquisar os papéis e responsabilidades do líder a partir do ponto de vista e das declarações daqueles que se posicionam à frente das organizações do Terceiro Setor.

CAPÍTULO 4– A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

“Antes de se tornar líder, o sucesso se limita ao próprio crescimento. Quando você se torna um líder, o sucesso depende do crescimento dos outros.”

Jack Welch

4.1 COMPREENDER O APRENDIZADO

Neste capítulo, o estudo aborda os líderes que reconhecem que é preciso repensar a filosofia tradicional necessária ao compromisso com a aprendizagem individual e organizacional.

Segundo Daniel H. Kim e Peter Senge, que apresentaram os fundamentos de sua teoria em um artigo publicado em 1993 intitulado *“The Link Between Individual and Organization Learning”* (O elo entre aprendizado individual e organizacional), definem que o aprendizado possui não apenas um, mas dois significados. (Citado por Boyett e Boyett, 1999 p. 97-98)

“O aprendizado tem dois significados – adquirir conhecimento e adquirir habilidade. O conhecimento é o porquê, a parte conceitual do aprendizado – saber por que alguma coisa funciona ou acontece. A habilidade é o como, a aplicação – ter a habilidade de usar o porquê para fazer algo acontecer.”

Os autores exemplificam a teoria e contam uma triste situação de dois carpinteiros. O primeiro desenvolveu um vasto conhecimento de arquitetura e *design* – o porquê – sem nunca adquirir habilidade de usar esse conhecimento para construir algo – o como. O segundo carpinteiro dominou as habilidades da carpintaria – o como – mas, por não compreender os elementos de uma estrutura coerente – o porquê -, nunca conseguia construir uma mesa ou uma cadeira que ficasse em pé. Obviamente os dois eram muito eficazes. Em suma, segundo Kim, o verdadeiro aprendizado exige a aquisição do porquê e do como. (BOYETT e BOYETT, 1999 p. 98)

O estudo levou em considerações muitas variáveis, com bases nas idéias de Peter Senge, autor do livro *A Quinta Disciplina: A Arte e Prática da Organização que Aprende*, que será abordado a seguir como compreender e aplicar o aprendizado nas organizações e no seu dia-a-dia.

Senge apresentou o conceito de aprendizado como uma busca capaz de realizar o utópico sonho de todos os executivos de empresa, a vantagem competitiva realmente sustentável. (BOYETT e BOYETT, 1999 p.94)

O termo “organização de aprendizagem” é muito amplo e pode significar muitas coisas para muitas pessoas. Para a maioria, significa organizações flexíveis, responsivas, adaptáveis, pouco burocráticas, etc. Mas, criar a organização capaz de aprender realmente significou desenvolver recursos específicos de aprendizagem que não são encontrados nas organizações tradicionais. Nos últimos anos, é crescente o interesse em algumas das condições e características organizacionais que envolvem as diretrizes filosóficas que talvez sejam mais indutoras das mudanças profundas e que daria apoio à aprendizagem contínua. Defende Peter Senge no artigo “Pelo Buraco da Agulha” publicado no livro *Repensando o Futuro*, Rowan Gibson, 1997 p. 101.

Porém, o autor deixa claro que: “Quanto mais aprendemos, mais nos conscientizamos de nossa ignorância. Assim, uma empresa não pode ser “excelente” no sentido de ter chegado a um estado de praticar as disciplinas de aprendizagem, de se tornar melhor ou pior.” (PETER SENGE, 2004 p. 44)

Para Senge, praticar uma disciplina é diferente de emular “um modelo”. Muitas vezes, as inovações gerenciais são descritas em termos das “melhores práticas” das chamadas empresas líderes. É vital que as cinco disciplinas se desenvolvam como um conjunto. (SENGE, 2004 p. 45)

As “Cinco Disciplinas” citadas pelo autor, representam uma articulação dessas novas habilidades de aprendizagem. Elas incluem a capacidade de as pessoas terem senso de propósito e criarem visões genuinamente compartilhadas (baseadas nas pessoas, individualmente, sabendo o que realmente lhe interessa); a capacidade de as pessoas enxergarem padrões mais amplos e compreenderem o que é interdependência – desenvolvendo o que chama de pensamento sistêmico; e o aumento da capacidade de reflexão das pessoas, para que cada vez mais se conscientizem de suas próprias convicções – particularmente aquelas que normalmente não seriam questionadas. Esses são há muito tempo os elementos fundamentais do trabalho de aprendizagem. (SENGE, 1997 p. 101)

Essas disciplinas que o autor menciona, ao invés das funções tradicionais (venda, produção, informática etc) em que as organizações são divididas e estruturadas, Senge (1990) propõe cinco disciplinas de caráter muito pessoal para se construir as organizações que aprendem, são elas: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

Embora desenvolvidas em separado, cada uma delas, na opinião do autor, será essencial para o sucesso das outras, como ocorre em qualquer conjunto. Cada uma proporciona uma dimensão vital na construção de organizações realmente capazes de

“aprender”, de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações. (SENGE, 2004 p.40)

Pensamento Sistêmico: As nuvens ficam pesadas, o céu escurece, as folhas giram no chão: sabe-se que vai chover. Sabe-se também que, depois da tempestade, a água da chuva alimentará os lençóis d’água, a quilômetros de distância, e que pela manhã o céu estará claro outra vez. Todos esses eventos estão distantes no tempo e no espaço, mas estão conectados em um mesmo padrão. Um tem influência sobre o outro, uma influência que, em geral, não é aparente. Só podemos entender o sistema de uma tempestade contemplando o todo, não uma parte individual do padrão.

As empresas e os outros feitos humanos também são sistemas. Estão igualmente conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras. O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente. (SENGE, 2004 p.40)

Domínio Pessoal: A palavra domínio poderia sugerir controle sobre as pessoas ou sobre as coisas. Mas pode significar também um nível especial de proficiência. Um perito artesão não controla a arte da cerâmica ou da tecelagem. As pessoas com alto nível de domínio pessoal conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas – na verdade, vêem a vida como um artista veria uma obra de arte. Fazem isso comprometendo-se com seu próprio aprendizado ao longo da vida.

Domínio pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar a visão pessoal, de concentrar energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. A conexão entre aprendizagem pessoal e aprendizagem organizacional, nos compromissos recíprocos entre indivíduo e organização, e no espírito especial de uma empresa composta de pessoas dispostas a aprender. (SENGE, 2004 p.41-42)

Modelos Mentais: São pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma de ver o mundo e de agir. Muitas vezes não estamos conscientes de nossos modelos mentais ou de seus efeitos sobre o nosso comportamento. Por exemplo, podemos observar que uma colega de trabalho se veste com elegância e dizer a nós mesmos: “Ela é uma pessoa de classe.” E, quando a alguém que se veste de forma descuidada, podemos achar: “Ela não se importa com a visão dos outros.” Os modelos mentais do que pode ou não ser feito em diferentes contextos gerenciais não são menos arraigados.

O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro; aprender a desenterrar nossas imagens internas do mundo, a levá-las à superfície e mantê-las sob rigorosa análise. Inclui também a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros. (SENGE, 2004 p.42)

A construção de uma visão compartilhada: Se existe uma idéia sobre liderança que tenha inspirado as organizações durante milhares de anos foi a capacidade de ter uma visão compartilhada do futuro que buscamos criar. É difícil pensar em alguma organização que tenha se mantido em uma posição de grandeza na ausência de metas, valores e missões profundamente compartilhados na organização. A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir “imagens do futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação. Ao dominar essa disciplina, os líderes aprendem como é contraproducente tentar ditar uma visão, por melhores que sejam as suas intenções. (SENGE, 2004 p.43)

Aprendizagem em equipe: Como uma equipe de gerentes comprometidos, com QI acima de 120, pode ter, coletivamente, um QI de 63? A disciplina de aprendizagem em equipe enfrenta esse paradoxo. Sabemos que as equipes podem aprender; nos esportes, no teatro, na ciência e até mesmo, ocasionalmente, nos negócios, existem exemplos notáveis nos quais a inteligência da equipe excede a inteligência de seus membros, e nos quais o grupo desenvolve capacidades excepcionais de ação coordenada. Quando as equipes realmente estão aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma.

A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá. (SENGE, 2004 P.44)

É vital que as cinco disciplinas se desenvolvam como um conjunto. Isso é desafiador, pois é muito mais difícil integrar novas ferramentas do que simplesmente aplicá-las separadamente. Mas as recompensas são enormes, conclui o autor.

Senge acredita que estas disciplinas são todas inter-relacionadas e centradas na relação do indivíduo com o mundo (complexo) que o cerca, incluindo a organização.

“ Por isso que o pensamento sistêmico é a Quinta Disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-se em um corpo coerente de teoria e prática. Impede-as de serem truques separados ou o mais

recente modismo para mudança organizacional. Sem uma orientação sistêmica, não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas, o pensamento sistêmico nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo.” (SENGE 2004 p.45)

Por fim, o pensamento sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende – a nova forma pela qual os indivíduos se percebem e ao seu mundo. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la. (SENGE 2004 p.46)

Concluindo a análise, as organizações conseguirão escapar de círculos viciosos que se formam a partir da simples reação aos eventos (ex: aumentar a verba de propaganda quando caem as vendas) e da falta de visão inter-temporal entre elementos do sistema. Por meio dos *loops de feedback*, espera-se que as interdependências entre as variáveis do sistema sejam explicitadas, os padrões de comportamento indesejáveis e os pontos de alavancagem, identificados. (TERRA, 1999)

As abordagens de Senge ao aprendizado organizacional muitas vezes estão repletas de jargões técnicos e de difícil compreensão, em seu nível mais básico, resume-se ao seguinte: os modelos mentais representam equivocadamente a realidade e, como resultado, ataca-se os sintomas dos problemas, ao invés de identificar e corrigir as causas subjacentes.

Forrester (1994 p.8) citado por Joseph Boyett e Jimmi Boyett (1999 p. 117) faz uma seguinte colocação, que os modelos mentais traçam um quadro de um “um mundo unidirecional no qual um problema leva a uma ação que leva a uma solução”. Os modelos mentais apresentado por Forrester (1994) implicam uma estrutura como esta:

Informação sobre o problema → Ação → Resultado

Em suma, os teóricos do sistema, argumentam que o mundo é um *loop* onde causa e efeito giram continuamente, nada tem começo ou fim; existe apenas causa, efeito, causa e efeito, para todo o sempre.

Segundo Forrester e Senge, a principal deficiência de aprendizado é não reconhecer, ou reconhecer apenas parcialmente, a existência de *loops* no mundo e, por conseqüência, não estabelecer a conexão adequada entre a verdadeira relação de causa e efeito em qualquer dada situação. A aprendizagem implica, necessariamente, em uma preocupação em melhorar a

condição humana ao longo do tempo. Assim, os comportamentos acima estão diretamente relacionados a este esforço permanente.

O pensamento sistêmico, para Senge (2004), se traduz através da capacidade de ver conexões entre eventos, assuntos e detalhes de dados e de pensar no todo ao invés de pensar nas partes de forma isolada. Já a liberação do medo do fracasso e das conseqüências organizacionais, assim como a flexibilidade para deixar de lado rotinas e hábitos enraizados, traduziria um comportamento criativo.

“Sempre vou me lembrar das palavras de um gerente, após um trabalho de “micromundos¹²” em uma das empresas do nosso programa de pesquisa. Quando lhe perguntaram o que aprendera, ele respondeu: “Descobri que a realidade que temos é apenas uma das várias realidades possíveis.” (SENGE, 2004 p. 259)

Para desenvolver um profundo conhecimento sobre a dinâmica do ambiente de trabalho e compreender as tensões na mola da Informação – Ação – Resultado, os jogos de computador (Micromundos e Simumundos) permitem aos participantes ver as pressões, trações e *loops* embutidos dentro do sistema.

Em vários dos modelos de aprendizagem é freqüente, ainda, a distinção entre dois níveis de aprendizado.

Aprendizado Adaptativo x Aprendizado Generativo

O aprendizado adaptativo seria aquele que ocorre dentro dos limites que refletem a interpretação da organização sobre o ambiente e sobre si mesma. Já o aprendizado generativo seria caracterizado pela habilidade criadora, habilidades de adquirir e transferir conhecimento e a capacidade de modificar o comportamento. (SENGE, 2004)

¹² Micromundos, são simulações por computador criados por Peter Senge, onde as pessoas podem testar seus modelos mentais e ver a dinâmica do sistema em operação em um ambiente onde não existe riscos. Esses jogos interativos, intitulados Micromundos e Simumundos, permitem aos líderes atuais e futuros praticar a administração de negócios da mesma forma que os pilotos utilizam simuladores de vôo para praticar manobras sem se preocupar com acidentes. (BOYETT e BOYETT, 1999 p.130)

4.2 CRIAR A CULTURA DO APRENDIZADO

A cultura de uma organização, segundo Schein (1990) citado por Boyett e Boyett (1999, p.131), baseia-se nas crenças, valores e pressupostos básicos dos fundadores, que, com o passar do tempo, são então aperfeiçoados e disseminados na organização por meio de diversos mecanismos, como por exemplo:

QUADRO 3 – CRIAÇÃO DA CULTURA DO APRENDIZADO POR EDGAR SCHEIN

- Aquilo em que os líderes se concentram, tentando medir e controlar;
- Como os líderes reagem a eventos críticos, carregados de emoção, e as crises organizacionais;
- Modelagem de papéis e instruções intencionais;
- Critérios utilizados para a concessão de recompensas e atribuição de status;
- Critérios utilizados para recrutamento, seleção, promoção, aposentadoria e exclusão;
- Desenho e estrutura da organização;
- Sistemas de procedimentos organizacionais;
- A disposição do espaço físico, fachadas e instalações.
- Histórias, mitos e símbolos;
- Declarações formais da filosofia organizacional e de seus credos.

Fonte: Edgar Schein, “*Organization Culture*”, *American Psychologist*, fev/1990, p. 115. Adaptado por Boyett e Boyett, “*O Guia dos Gurus*”, 1999, p. 131

Schein (1990) diz que as condições necessárias para o aprendizado estão ausentes na maioria das organizações porque sua cultura é inadequada, a longo prazo. A cultura do aprendizado de Schein só torna-se uma organização que aprende se utilizar o comprometimento e a capacidade de seus funcionários para aprender, se quiser chegar a excelência. O verdadeiro aprendizado exige a aquisição de *know-how*¹³, como e porquê.

Existe atualmente na maioria das organizações uma cultura que inibe o aprendizado. É preciso criar organizações paralelas separadas para que o verdadeiro aprendizado ocorra.

¹³ O *know-how* ou conhecimento processual é o conhecimento de como executar alguma tarefa.

4.3 CONDUZIR AS ORGANIZAÇÕES AO APRENDIZADO

O referencial teórico sobre a organização que aprende foi exposto com algumas informações básicas a respeito do tema. A partir do estudo, surgiu uma questão : “O que é necessário para liderar uma organização que aprende?”

Peter Senge (1995) destaca em um artigo publicado no livro “O Líder do Futuro”, Peter F. Drucker Foundation, 1995, p.80, que os desafios da liderança na criação das organizações voltadas para o aprendizado representam um microcosmo na questão da liderança dos tempos futuros, mudanças significativas exigirão imaginação, perseverança, diálogo, profundos cuidados e uma disposição para a construção do aprendizado.

A nova visão da organização que aprende é centrada em tarefas mais sutis e mais importantes. Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados – ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem. (SENGE, 2004 p.368)

O líder como projetista: Imagine que sua organização é um transatlântico, e que você é o “líder”. Qual o seu papel? O papel de liderança é o de projetista do navio. Ninguém tem maior influência do que o projetista. É inútil ser um líder em uma organização mal projetada. Afirmo Senge (2004 p.377)

O líder como um regente: Ver como os indivíduos comprometidos com o trabalho descrevem seu próprio senso de propósito. Tudo na organização deve dominar o ciclo de pensamento, ação, avaliação e reflexão. Sem isso não há aprendizado válido. Se o regente de uma visão muda o relacionamento do líder com sua visão pessoal. (SENGE, 2004 p.379)

O líder como professor: Os líderes nas organizações que aprendem, prestam atenção a todos os aspectos, mas enfocam predominantemente o propósito e a estrutura sistêmica. Mais ainda, eles “ensinam” as pessoas da organização a fazerem o mesmo. (SENGE, 2004 p. 380)

O autor conclui que líderes ouvem o que sai de dentro de si, o curso do ser no mundo; não em busca de apoio, mas para transpor isso para a realidade, como desejado.

E quando são projetistas, regentes e professores vêem sua tarefa essencial de forma muito simples. “Assim como Sócrates sentiu que era necessário criar tensão na mente, para que os indivíduos possam vencer a servidão dos mitos e das meias-verdades...devemos...criar o tipo de tensão na sociedade que ajude os homens a se libertar das escuras do preconceito e

do racismo.” (Martin Luther King, *Letter from Birmingham Jail*, 1986 p. 52-59 in Peter Senge, *A Quinta Disciplina*, 2004 p. 384).

Portanto, estrutura sistêmica é o domínio do pensamento sistêmico e dos modelos mentais. Nesse nível, os líderes estão continuamente ajudando as pessoas a ver o quadro geral: como as diferentes partes da organização interagem, como diferentes situações assemelham-se por causa de estruturas subjacentes comuns, como ações locais tem impactos maiores e de mais longo prazo do que os atores locais normalmente se dão conta e de como as pessoas possam ver as opções existentes, por que a escolha, como em todos os casos, depende de cada um.

4.4 COMENTÁRIO FINAL

A pesquisa sobre liderança no Terceiro Setor teve como base autores com uma visão sistêmica voltada às organizações sem fins lucrativos. Como se sabe, há muitos livros sobre liderança no mercado, mas são raros os específicos e com foco no papel dos líderes das organizações sem fins lucrativos.

Para os líderes deste setor e como embasamento teórico para o presente estudo, os aclamados autores Burt Nanus e Stephen M. Dobbs escreveram um livro voltado para a liderança nas organizações sem fins lucrativos, mostrando como são construídas e como atingem o sucesso. Em seu livro “Liderança para o Terceiro Setor”, muitas lições comprovadas de estratégia, formação de equipes, arrecadação de fundos, defesa de causas são baseadas em experiências verídicas, o que enriqueceu o presente estudo .

Como foi percorrido sobre o estudo da liderança, autores renomados foram citados, como Peter Drucker, que dispensa comentários, Warren Bennis, Jack Welch e James Hunter. Afora Joseph Boyett e Jimmie Boyett, que no livro “O guia dos Gurus”, resumem as principais idéias dos especialistas mundiais mais influentes no estudo da liderança, gestão da mudança, trabalho em equipe, gerência e motivação de pessoas, estratégia empresarial e outros tópicos de importância global crucial na esfera dos negócios atualmente.

Peter Senge, que revolucionou o gerenciamento empresarial com seu livro “A Quinta Disciplina”, traz como idéia principal a evolução crescente do aprender como a única vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Peter Senge apresenta uma teoria baseada no ser humano, afirmando que as pessoas são o principal meio de alavancagem de qualquer processo de mudança. A quinta disciplina é o pensamento sistêmico, que integra todos os compartimentos do saber e da prática. Este foi contribuído em muito pelas idéias de Senge.

Também na literatura brasileira referente aos estudos sobre o Terceiro Setor, citou-se Rubém Cesar Fernandes (1994) , autor de várias publicações, em especial o livro “Privado porém público”, cuja contribuição à nação foi o estudo sobre o setor não governamental e não lucrativo, que, para o autor, é no entanto organizado, independente, complexo e mutante, além de mobilizar recursos e vínculos de solidariedade que dão sentido plural e ativo à cidadania.

As fundamentações que corroboraram o quadro teórico foram escolhidas a partir das grandes realizações e contribuições que os autores ofereceram à sociedade e ao estudo da administração. Ainda, há inúmeros artigos, publicações e periódicos que foram muito úteis na pesquisa.

Sendo assim, de todo apanhado literário ora em apreço, repara-se com a premente e necessária utilização da liderança, em conjunto com o todo de qualquer organização, enfaticamente os recursos humanos, como ferramenta à capacitação e evolução positivas dos setores socioeconômicos de toda nação.

CAPÍTULO 5 – OS LÍDERES QUE FIZERAM A DIFERENÇA

“ O desenvolvimento humano só existirá se a sociedade civil afirmar cinco pontos fundamentais: igualdade, diversidade, participação, solidariedade e liberdade.”

HERBERT DE SOUZA

Os líderes das organizações do Terceiro Setor reconhecem a obrigação que possuem de estabelecer prioridades e de suas responsabilidades sobre o sucesso ou fracasso de uma decisão.

Sendo assim, DOBBS e NANUS (2000, p.140) afirmam que líderes fortes desejam que a organização inteira seja íntegra e capaz de fornecer valor confiável e consistente para seus clientes e para a comunidade. De acordo com os autores, os líderes querem que a organização desenvolva sua própria competência e seja reconhecida por sua liderança na sociedade.

Esse trabalho que os autores mencionam requer da liderança não somente uma paixão pela causa, mas um compromisso em comum de toda a equipe. A vitalidade do líder deve ser transmitida para todas as pessoas desde o início, as pessoas querem ser inspiradas, assim, elas oferecem sua lealdade e apoio ao seu líder.

O que mais anima essas pessoas, o que as inspira e as energiza é a oportunidade de trabalhar com colegas respeitados na busca de uma causa que valha a pena. As pessoas querem fazer a diferença e estar onde a ação está. Elas responderão à paixão de um líder ao saber que atitudes tomar para que possam crescer e encontrar sentido e entusiasmo no seu trabalho.

Herbert de Souza¹⁴, o Betinho, símbolo da determinação e do trabalho incansável pela cidadania, pela restauração da verdadeira democracia participativa, pela valorização da solidariedade e dos direitos humanos em uma sociedade injusta, inspirava outros com sua visão, sua paixão e seu ponto de vista. A liderança foi a chave.

¹⁴ Herbert de Souza (1935-1997) – Sociólogo e Coordenador geral da Assessoria do ministro de Educação e Cultura do Brasil (1963-1964); Professor da Facultad Latinoamericana de Ciências Sociais-FLACSO (1972-1973); Pesquisador da Oficina de Planificação - ODEPLAN da Presidência da República do Chile (1973); Coordenador da Latin American Research Unit - LARU/Canadá (1974-1977) Professor visitante no Institute of Latina American Studies-ILAS/University of Glasgow (1977-1978); Professor na Universidad Nacional Autonoma de Mexico-UNAM (1978-1979); Consultor da FAO para projetos agrários e de migrações na América Latina (Colômbia, Perú e Brasil)(1980-1982); Colaborador do "Jornal do Brasil" (1988-1997); Fundador do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE e presidente da organização (1981-1997); Presidente da Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS -ABIA (1987-1997);

Essa postura constante desempenhou um importante papel em relevantes momentos da história recente do país e em vários movimentos de mobilização social, entre eles: a Ação da Cidadania contra a Miséria e Pela Vida. A campanha contra a fome ganhou as ruas em 1993 e chegou ao final daquele ano com total aprovação da sociedade - 96% de concordância, segundo o Ibope.¹⁵

Betinho pretendia ir além de um movimento social de caráter assistencialista, para unir outros movimentos e iniciativas individuais e comunitárias em todo o País. A "Campanha do Betinho" foi tão polêmica quanto popular e o seu sentido político maior, razão principal da polemização em torno de suas ações, tinha por objetivo final a promoção da cidadania, do direito ao emprego e da luta pela terra, etapa final do programa de ação planejado e o maior legado público da vida deste brasileiro humanista.

Ao longo de sua trajetória, publicou, ainda, diversos livros, artigos e ensaios, sempre com a mesma preocupação de criticar as estruturas que tornam a vida difícil e injusta para milhões de pessoas. Herbert de Souza inspirava esperança e otimismo, mesmo quando os problemas pareciam insuperáveis, ele resistia e mantinha sua persistência e dedicação. Exemplo de uma liderança altruísta e efetiva.

Os esforços de Betinho possibilitaram uma conexão à situação política, alimentando com idéias e informações os políticos, líderes empresariais e toda a sociedade. Ser porta-voz ativo para uma causa requer alguns desafios, como uma variedade de habilidades necessárias por parte do líder da organização sem fins lucrativos para construir relações, antecipar os problemas, permanecer atualizado e promover o crescimento da organização.

DOBBS e NANUS (2000, p. 174-175) classificam algumas das mais importantes habilidades que um líder do Terceiro Setor deve potencializar:

- Habilidade para articular uma posição, o que exige do líder um conhecimento de tudo o que cerca (banco de dados) as questões, uma consciência dos pontos fortes e fracos da posição, um estabelecimento de razões convincentes para adotar o curso de ação defendido e um entendimento dos desafios de implementar tal ação.
- Dedicção pessoal à causa subjacente, o que demonstra o compromisso pleno do próprio líder com o que está sendo defendido.

¹⁵ Texto editado pela Garamond Estreitos Nós: Lembranças de um Semeador de Utopias – Home Page: www.ibase.org.br. Acesso em 15 abr 2006. <<http://www.ibase.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>

- Um forte senso de confiança e de credibilidade, que reassegura aos partidários e outros envolvidos que os dados e a pesquisa utilizados para sustentar a posição do líder são válidos e que os compromissos feitos em nome da organização serão cumpridos.
- Disposição para associar-se a outras organizações, a fim de encontrar a melhor solução para a comunidade maior, de fazer parte do esforço de uma equipe e de evitar as disputas vaidosas entre as agências que, às vezes, diluem a resposta eficaz dessas organizações.
- Sensibilidade para saber o momento certo e os métodos requeridos para ser visto, ouvido e notado de modo convincente. Defender causas é um exercício estratégico, e é mais provável que se alcance o objetivo pretendido se o público for corretamente alertado, se o momento e o lugar foram cuidadosamente selecionados e se a mensagem for clara e sucinta.
- Conhecimento de como usar a imprensa e outros meios de comunicação em prol da organização, o que significa buscar oportunidades de ser entrevistado na televisão a cabo local e participar de entrevistas com a própria idéia que se pretende esclarecer e comunicar.

Por fim, ser o defensor ou o porta-voz de uma organização do Terceiro Setor pode significar uma responsabilidade em tempo integral. As habilidades do líder como político, apaziguador, gestor de mudanças devem ser trabalhadas e aperfeiçoadas pois a capacidade de sobrevivência da organização depende dessas características.

Um outro exemplo de liderança e desafios superados, pode-se citar a Sra. Zilda Arns¹⁶, irmã de Dom Paulo Evaristo Arns, cardeal arcebispo emérito de São Paulo e fundadora da Pastoral da Criança. A história de vida e do trabalho no Terceiro Setor desta notável líder merece destaque. Seus ideais e aspirações mobilizaram muitas pessoas e suas atuações foram efetivas.

Iniciou seu projeto com uma proposta de como a Igreja Católica poderia participar da luta para reduzir a mortalidade infantil que havia sido apresentada na Conferência Nacional dos Bispos do Brasil em 1983, indicando Dom Geraldo Majella Agnelo para acompanhar o trabalho da Pastoral.

¹⁶ Dra Zilda Arns Neumann, Coordenadora Nacional da Pastoral da Criança, tornou-se ainda Cidadã Honorária de diversos estados brasileiros, como Alagoas, Mato Grosso do Sul, Paraíba e Rio de Janeiro, e de muitos municípios, entre os quais destacam-se Cambé e Curitiba no Paraná, Floriano no Piauí, Maceió em Alagoas, Morada Nova no Ceará, Santos e São José dos Campos em São Paulo.

Começou a atuar por Florestópolis (PR), município que tinha a maior mortalidade infantil do estado. A maioria das famílias era de bóias-frias, que trabalhavam nos canaviais, nas colheitas de café e de algodão ou não tinham serviço.

Foram escolhidas 20 pessoas comprometidas em ajudar as famílias e fizeram uma reunião para discutir o plano de redução da mortalidade. A Sra. Zilda Arns escreveu uma pequena apostila sobre saúde da gestante, aleitamento materno, vigilância nutricional, reidratação oral e vacinação e sempre que voltava a Florestópolis com a equipe de capacitação, ela questionava sobre tudo o que estava acontecendo.

Realmente foi com o sucesso desse trabalho que começou a expansão da Pastoral da Criança. Em 1987 foi assinado um convênio com o governo, que se somou ao apoio financeiro dado pela UNICEF. Com esse recurso foi possível enviar às Dioceses¹⁷ um pequeno apoio financeiro para treinamentos, comprar balanças para pesagem das crianças e outros materiais necessários.

A missão da Pastoral é reduzir a mortalidade infantil, a desnutrição e a violência, e a gestão é feita através de grupos de apoio. Segundo a Sra. Zilda Arns, há treinamentos a nível nacional, estadual e em Paróquias¹⁸. São 304 Dioceses com Pastoral da Criança, aproximadamente 6.000 Paróquias, 3.757 municípios e nas comunidades há cerca de 36.422 líderes atuantes. Um total de 242.552 voluntários que atuam na capacitação e animação. Segundo a Coordenadora Nacional da Pastoral da Criança existem mais de 8.000 equipes de capacitação e treinamento.

Agora o sonho da Sr. Zilda pode ultrapassar fronteiras, a indicação para o prêmio Nobel da Paz já foi uma vitória. “É um grande estímulo a todos os brasileiros que trabalham como voluntários e que estão transformando o nosso país”.¹⁹, relata.

Um dos modos mais efetivos de fortalecer a organização, assegurar a continuidade e preservar as realizações do líder é ajudar a desenvolver outros líderes. No exemplo acima, percebeu-se a razão do projeto ser conduzido tão bem, a liderança preocupada em ajudar a preparar outros líderes oferece-lhes oportunidades de exercitar a própria liderança.

Os líderes devem possuir uma visão clara de como as coisas devem ser, devem ser capazes de comunicar esta visão para partilhá-las com outros, e desse modo conseguem

¹⁷ Diocese (do latim *diocesis*) é uma organização com base territorial que abrange determinada população sujeita à autoridade e administração de um Bispo Diocesano da Igreja Católica.

¹⁸ Na Igreja Católica a definição de paróquia é dada pelo Código de Direito Canônico que declara: Paróquia é uma determinada comunidade de fiéis, constituída estavelmente na Igreja particular, e seu cuidado pastoral é confiado ao pároco como a seu pastor próprio, sob a autoridade do Bispo diocesano.

¹⁹ Artigo extraído da Revista ACIM, nº 403, abril de 2001 – Publicação mensal da Associação Comercial e Industrial de Maringá.

trabalhar juntos como uma unidade, cada um dando o melhor de si para a realização dessa visão.

5.1 CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DO LÍDER

A maioria dos estudiosos da liderança, apresentam uma lista de atributos ou características que os líderes têm ou devem ter. Há inúmeros estudos sobre potenciais e hábitos de liderança, no qual verifica-se características, atributos, “megahabilidades” e ingredientes de liderança.(BOYETT e BOYETT, 1999, p.18)

Warren Bennis (1989), professor de administração de empresas da Univerdidade do Sul da Califórnia e autor do *best-seller* “*On Becoming a Lader*” e outros trabalhos sobre liderança, apresenta sua lista de características básicas da liderança.

QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA LIDERANÇA SEGUNDO WARREN BENNIS

| Característica Básica | Significado |
|------------------------------|--|
| Visão Orientadora | Ter uma clara idéia do que quer fazer – profissional e pessoalmente – e a força para persistir diante da adversidade, até de fracassos. |
| Paixão | Possuir uma paixão subjacente pelas promessas da vida, associada a uma paixão muito especial por uma vocação, uma profissão, um curso de ação. Amor pelo que se faz |
| Integridade | Sua integridade deriva do conhecimento, honestidade e maturidade. Conhecer seus pontos fortes e fracos, agir de acordo com seus princípios e aprender com a experiência e trabalhar com os outros. |
| Confiança | Conquistar a confiança das pessoas. |
| Curiosidade | Ficar se perguntando sobre tudo e querer aprender o máximo que puder. |
| Ousadia | Estar disposto a correr riscos, experimentar e tentar coisas novas. |

Fonte: Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (Nova York:Addison Wesley, 1989/1994),pp.39-42 adaptado por Joseph Boyyet e Jimmie Boyett, *O Guia dos Gurus* (Rio de Janeiro, Campus 1999), p.19

Como Bennis (1989), há vários gurus que estudaram os atributos e características específicas dos líderes. Porém Peter Drucker (1996), vai além, a autor rejeita a possibilidade de descobrir traços fundamentais de liderança. Segundo Drucker, pesquisador e guru do aconselhamento administrativo, a polêmica sobre características e traços é pura perda de tempo.

“Personalidade de liderança”, “estilo de liderança” e “traços de liderança” não existem....o único traço de personalidade comum a todos os líderes eficazes que encontrei foi algo que eles não tinham: pouco ou nenhum “carisma” e pouco uso para o termo ou seu significado.” (Peter Drucker, 1996)

Inúmeras teorias divergem sobre as características e habilidades para os grandes líderes. Embora possam existir algumas características comuns a muitos líderes, como o desejo de liderar, a disposição de correr riscos, a necessidade da conquista e outras, essas características não são necessariamente compartilhadas por todos os líderes. Para compreender melhor os líderes é necessário focalizar menos os traços e mais o relacionamento entre eles e seus seguidores. (BLANK, 1995)

Jack Welch (2005) deixa claro sobre esse relacionamento quando fala que “ Negócios têm tudo a ver com pessoas. Na verdade, a vida é feita de pessoas – família, amigos, colegas, chefes, professores, treinadores, vizinhos. No final das contas, o que importa são as pessoas.” (2005, p.329)

Jack Welch sabe vencer, ele sabe que as pessoas são essenciais para uma boa liderança. Durante sua carreira de quarenta anos na General Electric, liderou a empresa em busca do sucesso, ano após ano, nos mais diferentes mercados em todo o mundo, enfrentando o poderio cada vez maior de seus concorrentes. Seu estilo gerencial acima de tudo franco e honesto resumido no lema “seja o melhor”, transformou-o no padrão-ouro dos negócios, através de seu foco nas pessoas, no trabalho em equipe e no lucro.

Devido à natureza e frequência das mudanças e aos desafios enfrentados pela liderança nos últimos tempos, a chave para as escolhas certas virá das qualidades da liderança necessárias para vencer em uma economia global inconstante, características essenciais da transformação do líder tradicional para o servo-líder, conceito desenvolvido por Greenleaf em seu trabalho *Servant Leadership* citado por Boyett e Boyett, 2000 p.52.

O autor é considerado o criador do movimento moderno *empowerment* e exerceu influência sobre inúmeros pesquisadores e gurus. Para Greenleaf o servo-líder acredita que a organização mais produtiva é aquela em que existe o maior volume de iniciativas voluntárias; em que as pessoas fazem a coisa certa, no momento certo, porque sabem o que precisa ser

feito, acreditam que estão fazendo a coisa certa e tomam as atitudes necessárias sem serem instruídas. Para ele as pessoas estão em primeiro lugar e a sua função é facilitar e estimular a capacidade de liderança das outras pessoas. (Boyett e Boyett, 2000 p.53)

Há vários aspectos básicos que o autor diferencia o líder tradicional do servo-líder, que é um pouco diferente do que foi estudado.

No entanto, todos convergem para um mesmo fim, que é preciso adotar um estilo de liderança mais voltado para as pessoas para se tornar um líder de sucesso.

CAPÍTULO 6 – ESTUDO DE CAMPO : UMA INCURSÃO AS ORGANIZAÇÕES SELECIONADAS PARA A PESQUISA

“ Se você quer ser feliz por uma hora tire uma soneca; por um dia, vá pescar; por um mês, case-se, por um ano herde uma fortuna; por uma vida inteira, ajude os outros.”

Provérbio chinês

Esse capítulo refere-se ao estudo de campo. A pesquisa foi realizada com base em um questionário semi-estruturado e visitas às organizações, a qual se verificou muitas características importantes que estruturam o estudo.

6.1 – DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS E SUAS CARACTERÍSTICAS

| Instituição | Área de Atuação |
|---|----------------------------|
| ABASC – Associação Batista de Ação Social de Curitiba | Assistência Social |
| Abrigo Santa Clara | Saúde e Assistência Social |
| Ação Social do Paraná | Assistência Social |
| Amigos do Rim | Saúde e Assistência Social |
| Associação Aliança Empreendedora | Educação |
| Associação do Deficiente Motor | Educação Especial |
| Ciranda | Educação |
| Fundação Pró Renal | Saúde e Assistência Social |

Fonte: Dados coletados pela pesquisa

A **ABASC – Associação Batista de Ação Social de Curitiba**, é uma organização sem fins lucrativos, criada desde 1996 diante da necessidade de organizar as ações sociais da Igreja Batista de Curitiba. Capacita os profissionais e grande parte dos voluntários são membros da Igreja e atendem membros menos favoráveis financeiramente. Recebem doações de pessoas e campanhas, roupas, medicamentos e cestas básicas que são distribuídas às famílias de comunidades carentes nos bairros e Região Metropolitana de Curitiba. Também atendem pequenas igrejas, localizadas em bairros menos favorecidos.

Dentre seus projetos há a Creche Xapinhã que atendem crianças carentes, hoje são mais de 80 famílias beneficiadas. O albergue Movimento de Meninas e Meninos de Rua, atendem aproximadamente 2 mil crianças em situação de risco vivendo nas ruas de Curitiba,

de modo permanente ou só durante o dia.. Há o Projeto Sopa que atende em locais públicos aos moradores de rua, em média são distribuídas 400 sopas por semana. O projeto Atendimento Funeral, atende financeiramente e espiritualmente as famílias que perderam seus entes queridos.

O projeto Saúde-se. Vida Melhor, capacita lideranças religiosa para o desenvolvimento de estratégias de prevenção ao uso de drogas e da AIDS, também há o Atendimento Psicológico destinado às famílias com dificuldades e/ou situações de crise. A Assistência Jurídica gratuita orienta e encaminha as pessoas aos profissionais ou órgãos adequados para solucionar dificuldades perante a lei. Há um cursinho Preparatório para o Vestibular que conta com profissionais que se disponibilizam a ofertar cursos preparatórios, semi-extensivos, aos estudantes de baixa renda, tentando diminuir esta desvantagem e proporcionar a inclusão social desses jovens num ensino de alta qualidade. O Núcleo de Empregos, é um projeto que tem como objetivo a recolocação do profissional no mercado de trabalho. Através de uma assessoria de Recursos Humanos. Também o Bazar, além de distribuir às pessoas e comunidades carentes, são comercializados no bazar.

O Artesanato e a Marcenaria visam a inserção no mercado de trabalho utilizando a mão-de-obra de portadores de necessidades especiais e outros, colaborando com o aumento de sua renda familiar. Também a Reciclagem, que através da organização dos catadores, busca possibilitar um aumento do aproveitamento comercial dos resíduos sólidos. O Projeto Ceifar, trabalha na recuperação e socialização de jovens e adultos dependentes químicos. E o Projeto Circo da Vida é um projeto que utiliza uma lona de circo para reunir profissionais voluntários, prestando auxílio médico, odontológico, entre outras atividades, como aulas de artesanato, música e palestras. Aproximadamente 70.000 pessoas já foram alcançadas através desse projeto.

A instituição conta hoje com mais 6 projetos futuros e apoio aos projetos existentes. De acordo com os líderes o amor ao próximo e querer servir são fatores que mobilizam os voluntários e membros da Igreja a participarem dos projetos.

O **Abrigo Santa Clara**, no entanto não apresenta tantos recursos, foi uma das instituições que mais comoveu durante a pesquisa. O abrigo foi fundado em 1953, pela iniciativa da Sra. Erondina Bittencourt Borges, a qual andava nas ruas de Curitiba e via senhoras de idade excluídas e necessitadas de assistência, assim recolheu as mulheres e fundou a casa.

O projeto continua, mas com muitas dificuldades enfrentadas pela Dna. Júlia que com seus 81 anos é a administradora e responsável pelo abrigo. Além de ser voluntária, e gerenciar

sozinha o abrigo, Dna. Júlia iniciou o projeto quando foi visitar a casa e percebeu que as mulheres que ali estavam eram maltratadas e espancadas. No mesmo momento, ela abraçou a causa e não permitiu que isso acontecesse novamente, sendo que as mulheres que ali estão já foram vítimas de violência e discriminação.

Uma líder em busca da sensibilização da sociedade. Hoje cuida-se de 29 mulheres idosas tanto saudáveis quanto enfermas. E não há nenhum voluntário. De acordo com a Dna. Júlia, os voluntários visitam a casa um ou dois dias, depois não voltam mais, o fato de cuidar de “velho” como ela diz, não é uma tarefa fácil, e assim não há quem se proponha a conversar, estar presente e ouvir essas senhoras que precisam tanto de carinho e atenção.

No abrigo Santa Clara há quatro funcionárias e uma enfermeira. Há doações de alimentos, roupas e utensílios, segundo Dna. Júlia: “- Não faltam alimentos, graças a Deus, mas o que não recebemos é dinheiro. Temos despesas com a manutenção do prédio, energia, saneamento, higiene e várias necessidades que não temos condição financeira. As famílias de algumas mulheres repassam um percentual do salário mínimo, outras não, e é com esse dinheiro que temos que arcar com todas as despesas.”

Não há parcerias públicas nem privada pois a instituição não possui o alvará, e como não há recursos financeiros, não conseguem a liberação da documentação, pois implica em várias condições, que com o tempo estão sendo providenciadas. Dna. Júlia diz que se continuar assim, até a reportagem da televisão ela irá chamar, pois há tempos atrás já houve uma mobilização e a casa pôde continuar com o projeto de assistência. Agora, mais do que nunca elas precisam de total apoio da comunidade. A segurança é fator fundamental, pois há furtos frequentes na instituição.

A realidade dessa instituição é um fato triste que foi visto no decorrer da pesquisa, por quê o olhar daquelas senhoras, vitimadas pela sociedade e abandonada por todos, trazem consigo um apelo e um aviso. Apelo para ajudar a quem precisa e aviso pois todos chegarão a velhice e ninguém tem a certeza de como será cuidado ou tratado quando esse dia chegar.

A **Ação Social do Paraná** foi fundada em 1944, é uma associação filantrópica sem fins lucrativos, que atua nas áreas de assistência social, educação, meio ambiente, cultura e cidadania. Desenvolve centenas de trabalhos nas comunidades. Hoje a ação possui estratégias e cerca de 80% dos recursos são provenientes de órgãos públicos, fatos que se materializou após as regularizações jurídicas. Existe o Projeto de Atendimento Social que atende a população carente que solicita auxílio (alimentos, medicamentos, internamentos). O Centro de Formação tem como objetivo atender a demanda de formação de agentes comunitários e da população em geral. O Projeto Geração de Rendas desenvolve programas e atividades capazes

de gerar renda para as famílias carentes. O Centro de Atendimento também atende as pessoas carentes e capacita lideranças comunitárias. Hoje a instituição tem alguns voluntários mas a maioria do pessoal são funcionários. É uma organização vinculada a Igreja Católica.

Amigos do Rim – Instituto de Apoio ao Paciente com Doença Renal é uma instituição sem fins lucrativos que nasceu no ano de 2000, por iniciativa dos pacientes, seus familiares, assistentes sociais, de alguns médicos, e tantos outros profissionais. Trata-se de uma instituição que tem o intuito de promover a melhoria da qualidade de vida dos pacientes renais e prestar atendimento a estes e seus familiares, viabilizando e alocando recursos.

A instituição conta com profissionais voluntários da área de saúde, jurídica, de consultoria e está com inúmeras atividades programadas. Assim, passaram por uma auditoria interna do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000 e foi implantado este Programa de Qualidade.

Os voluntários desenvolvem atividades como conversas com pacientes durante as sessões de hemodiálise, bingos, trabalhos administrativos, atendimento profissional e até um projeto pedagógico de alfabetização foi implantado. Hoje estão atendendo cerca de 700 pacientes e seus familiares.

Os recursos financeiros são 90% de origem das doações feita pelos funcionários, clínicas, médicos e pessoas envolvidas. Estão concluindo o processo de legalização da instituição para assim poder contar com parcerias e convênios.

Associação Aliança Empreendedora – é uma organização que busca gerar desenvolvimento econômico e social e geração de trabalho e renda através do apoio e incentivo a empresas e empreendedores, realizando capacitações, assessorias, formando redes colaborativas e atuando em projetos que tenham como foco o incentivo e promoção da cultura empreendedora.

Atuam nos Centros do Empreendedor, onde promovem encontros, capacitações, reuniões e assessorias visando unir, incentivar e fortalecer empreendedores e seus negócios. A Educação Empreendedora é um programa educacional, 50% teórico e 50% prático de incentivo, inspiração e fomento a cultura empreendedora. A Consultoria Aliança, é destinada às empresas e governos com interesse em desenvolver ações de empreendedorismo e geração de trabalho e renda em suas localidades. Há grupos em várias comunidades, na Vila Zumbi, na Fazenda Rio Grande, no Cajuru e no Centro.

Os recursos são proveniente de parcerias com empresas e projetos realizados e há uma grande mobilização de mão-de-obra voluntária. Que é essencial para o desenvolvimento dos projetos. A característica é que a organização é uma OSCIP. Há 7 funcionários efetivos, todos

com ensino superior e especialização nas áreas que atuam. É uma equipe participativa e multi-funcional que tem como primícia o diálogo e o *feedback*.

Associação do Deficiente Motor – Escola de Educação Especial Vivian Marçal, nasceu em 1977 e a cada ano a organização cresce em competência e desenvolvimento. E instituição atende crianças e adolescentes com deficiência física motora, ofertando atendimentos pedagógicos e clínicos, através de equipe interdisciplinar. Há atendimentos clínicos como Fisioterapia, Fonoaudiologia, Musicoterapia, Reeducação Visual e Programas Paralelos, como o Grupo de Dança Expressão sobre Rodas, Comunicação Alternativa, Inclusão Digital e Hidroterapia.

Os profissionais que atuam são credenciados ao Sistema Único de Saúde e atendem na instituição. A origem dos recursos são através de doações e parcerias com órgãos públicos. Existe dificuldades financeiras, pois a instituição atende famílias carentes e da região metropolitana, estando com um total de 190 alunos até a faixa etária de 21 anos. E a lista de espera também é extensa pois não há atendimento a essas pessoas com paralisia cerebral e múltiplas deficiências em outras escolas. Há uma necessidade de voluntários para trabalhar no clube das mães, nas feiras e oficinas, no artesanato e em desenvolver trabalhos voltado aos familiares. Pois os funcionários não conseguem realizar tudo sozinhos.

A necessidade de integrar as famílias é uma situação muito importante, orientar a família no atendimento e cuidado com a pessoa portadora de necessidades é vital para o desenvolvimento dos alunos. Os voluntários seriam muito bem vindos! Conclui a assistente social Analice que prontamente atendeu e se dispôs a esclarecer as dúvidas sobre a instituição.

Fundação Pró-Renal Criada em 1984, por iniciativa do médico nefrologista Dr. Miguel Carlos Riella, é uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos que mantém-se e desenvolve programas de assistência aos portadores de insuficiência renal e que possuem predisposição à doença. Há um ambulatório de consultas especializadas, com 22 consultórios médicos. Há programas de prevenção e tratamento do pé diabético, consultório odontológico, serviço social, atendimento psicológico e psiquiátrico, farmácia para atender as necessidades de medicamentos especiais que porventura não sejam fornecidos pelos gestor público de saúde. Através do centro de pesquisa clínica, a fundação promove estudos internacionais multicêntricos, onde novos medicamentos são introduzidos na comunidade. Há as Feiras da Saúde, Programa de Diálogo e todo Material Promocional que atua na prevenção da Doença Renal.

A Pró –Renal atende e mantém mais de 1.600 pacientes renais crônicos, conta com recursos próprios provenientes de eventos, doações e telemarketing. Também parcerias com

as clínicas e o Sistema Único de Saúde. A organização encaminha cesta básicas, complemento vitamínicos, medicamentos para os pacientes e familiares.

Há um projeto chamado de maleta cultural, o qual os voluntários desenvolvem junto aos pacientes nas clínicas de hemodiálise, trabalhos com cartão, giz, caneta, desenvolvendo assim um elo entre o paciente e o voluntário. Os pacientes de insuficiência renal são obrigados a fazer a hemodiálise, três vezes por semana, assim, os voluntários desenvolvem atividades como jogos lúdicos e entretenimentos a esses pacientes.

Mas há uma carência de voluntários. Faltam pessoas motivadas, conforme relata a assistente social Cátia. A solidariedade ainda não atingiu todas as camadas da sociedade, muitas são as idéias para desenvolver atividades, mas pouco são os atuantes nesse cenário.

CIRANDA – Central de Notícias dos Direitos da Infância e da Adolescência, a Ciranda tem como missão promover e defender os direitos da criança e do adolescente por meio de ações de comunicação e educação para uma realidade mais justa e solidária. Foi fundada em 1998 com o objetivo de produzir um trabalho mais sistemático de cobertura e análise do que a imprensa publica sobre a infância e adolescência.

Desde então a equipe vem desenvolvendo um trabalho de orientação à imprensa na cobertura de assuntos relacionados, oferece pautas especiais aos veículos de comunicação, atende os jornalistas e instituições sociais, divulga ações da sociedade civil paranaense relacionados aos direitos da criança e adolescentes, atua na mobilização social e tem ação direta de comunicações e educação com adolescentes.

Há o Núcleo de Comunicação e Formação, o projeto de rede ANDI, o Núcleo de Mídia e educação com o Luz, Câmera...Paz! O Site de Mídia e Educação e participa de campanhas de mobilização e comunicação. Situa-se num lugar muito humilde, mas exerce uma atividade muito importante.

Os recursos são de convênios com o CIEE, empresas privadas e públicas. Há funcionários, prestadores de serviço, estagiários e somente um voluntário.

CAPÍTULO 7 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO CRÍTICA DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS A LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO ABORDADO

Todas as organizações pesquisadas têm uma visão clara dos objetivos e metas centrais da instituição. Através de uma missão bem elaborada e um enfoque centrado na causa maior da organização que é o assistencialismo, educação, saúde, empreendedorismo. Segundo as pesquisas, a equipe de gestores atua no fortalecimento das relações interpessoais e na busca dos objetivos.

Quanto ao perfil dos gestores entrevistados, a maioria possuem experiência no Terceiro Setor. Possuem formação superior na área de Ciências Sociais e Ciências Humanas e mostram-se sensibilizados sobre a importância da Administração e das técnicas gerenciais voltadas às organizações do Terceiro Setor. No entanto, apenas um dos entrevistados possui formação específica na área gerencial (graduação em Administração de Empresas) e especialização em Marketing e Gestão do Terceiro Setor.

Os gestores exercem funções de administração dentro das organizações, apesar de acumularem outras tarefas. Mostram-se motivados nas funções que exercem em prol a causa. Além disso, afirmam manter-se atualizados com as tendências de transformação do Terceiro Setor.

Os resultados são satisfatórios, e é claramente percebido pelo ambiente de trabalho e qualidade de vida presente no dia-a-dia da organização, que trabalha em prol do bem-comum. Os desafios existem, principalmente em relação a captação de recursos financeiros, fato que está presente no cotidiano de todas as instituições. Mas a equipe não cede às dificuldades, prevalece um clima de cooperação, trabalho em equipe e união entre os envolvidos.

Segundo a pesquisa, 40% das instituições têm sua origem de recursos as doações feitas pelas pessoas e empresas. Mas não é regular, e de acordo com os entrevistados, um dos maiores problemas enfrentados pelas organizações, é a gestão financeira e o provimento de recursos financeiros. A manutenção da própria instituição e o assistencialismo dependem da captação desses recursos.

ORIGEM DOS RECURSOS FINANCEIROS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

| Origem dos Recursos | Percentual Identificado nas Organizações |
|---------------------------------------|--|
| Doações | 40% |
| Parcerias com Empresas e Instituições | 32% |
| Públicos | 24% |
| Convênios com Empresas | 24% |
| Próprios (Campanhas, Eventos, Feiras) | 16% |

Fonte: Dados coletados pela pesquisa

Algumas organizações tem estruturado estratégias e parcerias com órgãos públicos e privados, mas as dificuldades prevalecem, pois a necessidade tende a cada vez mais aumentar pela crescente procura e a atuação dos projetos existentes. A visibilidade da instituição e a regularização jurídica são essenciais para o acréscimo de parceiros e convênios, que hoje é representa 32% e 24% respectivamente. Assim a necessidade de um planejamento financeiro direcionado a captação dos recursos e um controle gerencial é essencial para a sobrevivência dessas organizações.

Outro desafio que se impõe à gestão é a obtenção de recursos, são os atestados e certidões que regularizem o funcionamento da organização. Documentos de ordem jurídica (CNPJ²⁰, Alvará, CNAS²¹, CMAS²²), que caracterizam a pessoa jurídica como associação, fundação, instituição, OSCIP'S²³. Tal documentação só é fornecida após alguns anos de funcionamento e comprovação de estabilidade e manutenção da instituição, além do que, o processo é moroso e de difícil consecução. E hoje ainda está em tramitação algumas leis e decretos voltados a legalização de organizações do Terceiro Setor.

Enquanto não se regularizam, as organizações não podem receber doações de órgãos públicos, e também de alguns estabelecimentos privados; este fato compromete ainda mais a capacidade de sobrevivência financeira e operacional.

Além disso, os gestores apontam outra dificuldade, que é o cenário econômico, marcado pela instabilidade e crises que vem atingindo todos os setores da economia. A flutuação no mercado dificulta a captação de recursos e inviabiliza a consecução de objetivos de longo prazo dessas organizações.

²⁰ CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica. Disponível no site <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>

²¹ CNAS - Conselho Nacional de Assistência Social. As competências da Secretaria Nacional de Assistência Social estão previstas no artigo 11 do Decreto nº 5.074, de 11 de maio de 2004.

²² CMAS – Conselho Municipal de Assistência Social. Lei nº 10.257, de 10 de Julho de 2001 - Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências.

²³ Ver Capítulo 2.

Elaborar uma estruturação no planejamento financeiro direcionado a captação de recursos, ainda é uma desafio identificado por algumas instituições. O que acontece na maioria das vezes, é as doações de alimentos, roupas, móveis e outros materiais, que também são essenciais para a manutenção. Mas a doação de dinheiro em espécie, poucas vezes acontece. Alguns convênios e parcerias são feitas para prover essa necessidade, mas não são todas as organizações que contam com essa alternativa de recurso.

Muitas delas não podem expandir seu trabalho, atender mais pessoas e melhorar seu atendimento pela incapacidade de honrar seus compromissos financeiros. Conforme a pesquisa, a lista de espera para atendimentos é muito extensa, e as pessoas procuram diariamente auxílio a essas instituições que não podem atender pela dificuldade em manter instituição.

7.1 RECURSOS HUMANOS DAS ORGANIZAÇÕES

| Recursos Humanos | Percentual Identificado nas Organizações |
|-------------------------|---|
| Funcionários | 80% |
| Voluntários | 17% |
| Prestadores de Serviços | 3% |

Fonte: Dados coletados pela pesquisa

Em relação aos recursos humanos nas organizações pesquisadas, foi identificado um fato alarmante. Notou-se que 80% dos profissionais que atuam nas organizações sem fins lucrativos são funcionários, e que apenas 13% são voluntários.

A idéia inicial para a pesquisa sobre liderança nas instituições sem fins lucrativos em Curitiba/PR, foi de que as instituições eram compostas de um conselho e voluntários.

Mas a realidade que se apresentou é outra, uma organização que assemelha-se a uma empresa, com funcionários capacitados, especializados e remunerados para exercer suas atividades. E se a organização fosse composta apenas de voluntários, ela não sobreviveria.

Os entrevistados discutem que fora os desafios da gestão financeira, a mão de obra voluntária, que é essencial para o desenvolvimento das atividades do Terceiro Setor, é uma das maiores dificuldades encontradas pela maioria das organizações pesquisadas. Mesmo desenvolvendo campanhas, divulgando o trabalho e a própria parceria com o Centro Ação

Voluntária de Curitiba²⁴, as instituições carecem com a falta de pessoas disponíveis para atuar em prol das causas.

A necessidade de voluntários é um grande desafio para essas organizações pois quando conseguem número adequado de mão-de-obra, têm de arcar com treinamento e estruturar suas atividades conforme a disponibilidade horários do grupo voluntário, além de não disporem de mecanismos eficientes de controle de seus Recursos Humanos, frente aos problemas como absenteísmo, falta de pontualidade e comprometimento.

Essa realidade é percebida em todas as instituições que identificam a falta de uma cultura organizacional voltada para o Terceiro Setor, formação e especializações específicas para a área, (quererem fazer e não tem condições técnicas para tal).

Também existe a questão de engajar toda a equipe e manter o comprometimento com a instituição e com a causa. O líder do Terceiro Setor deve estar atento a todos esses desafios além de desenvolver sua equipe tanto tecnicamente quanto emocionalmente, pois administrar o emocional quando trata-se de voluntários em uma instituição de assistencialismo e saúde é fundamental, pois os mesmos estão frente as mais diversas situações num campo precário e de desafios. A realidade que as organizações enfrentam é marcada pela dificuldade, desafios e às vezes incompreensões da sociedade.

Além disso, a insatisfação com a postura ou ações da organização do Terceiro Setor, pode levar o voluntário a se dedicar a outra instituição ou outra causa. Nas organizações privadas, o que é percebido, são fatores como reconhecimento, benefícios, remuneração, o qual fazem com que o funcionário esteja desmotivado, descontente e queira o afastamento ou o desligamento da organização.

Os entrevistados acreditam que a gestão de organizações do Terceiro Setor é um desafio e demanda uma capacidade de liderança, de mobilização com os aspectos humanos do trabalho muito expressiva. É de responsabilidade do líder o alcance de estratégias e planejamento para manutenção do empreendimento social, de acordo com a pesquisa.

O que pode ser dito, é que existe trabalho voluntário, mas ainda é de uma forma singela, se for analisar outros países como nos Estados Unidos, que existe toda uma cultura voltado ao assistencialismo. A sociedade ainda está se adaptando às organizações do Terceiro Setor, e criar essa visão demanda tempo e interesse da comunidade em ajudar.

²⁴ CAV- Centro de Ação Voluntária de Curitiba é uma ONG fundada em 1996 e seu Programa Voluntários, tem a missão de contribuir para a promoção, valorização e qualificação do trabalho voluntário no Brasil. Idealizado como um elo entre aqueles que desejam doar seu tempo, trabalho e talento e aqueles que precisam de apoio e ajuda, o Centro tem uma forte raiz na realidade local. Extraído do site <http://www.acaovoluntaria.org.br> (15/04/2006)

O que se pode perceber nas pesquisas que a maior parte das organizações sentem falta do voluntariado quando há eventos, feiras, exposições, principalmente nos finais de semana e em algumas ações que despendem de pessoal para trabalhar, e que não podem contar com os funcionários das próprias instituições, pois já trabalham a semana toda, e nos finais de semana tendem a voltar para a organização como trabalho voluntário, fato que muitas vezes acontece, pela falta de pessoal que se disponibiliza e se compromete com as organizações.

Os voluntários são essenciais também nas visitas às famílias, apoio aos assistidos e desenvolvimento de tarefas de artesanato e oficinas, ensinando o que sabem a muitos que querem aprender mas não tem condições para isso. Integrar essa visão às pessoas ainda é um desafio, mas algumas sensibilizam com as causas e mostram atitudes humanas e de valor à vida e revelam um grande amor e doação. São comprometidas e fazem a diferença.

São voluntários assim que as organizações precisam, uma força capaz de transformar lágrimas em sorrisos, tristeza em alegria, dor em esperança e muita vontade de viver.

Além de da sua missão e objetivos, a organização precisa engajar essas pessoas assistidas, de volta à sociedade, pois muitas vezes são discriminadas e marginalizadas. E tratá-las com carinho e amor são atitudes de cidadania e amor ao próximo.

7.2 – PAPEL DO LÍDER DO TERCEIRO SETOR

1. Estar atento às possibilidades e a realidade que está atuando. Através dessa realidade, adequar condições e melhorias na qualidade do desenvolvimento do trabalho.
2. Contribuir com a cidadania universal, em defesa dos direitos das pessoas e ter um senso crítico frente a realidade que se vive.
3. Ser dedicado, saber servir, atuar com amor. Ser sensível aos excluídos da sociedade e comprometer-se com o bem comum.
4. Mobilizar a sociedade e voluntários para exercerem seu papel.
5. Auxiliar na formação dos profissionais, na execução das atividades e acompanhar todos os projetos, parceiros e recursos da organização.
6. Acreditar na causa e mobilizar os funcionários a acreditarem também. Saber que a ONG deve ser gerida como uma empresa.
7. Deixar evidente a missão da ONG, o propósito da existência e o por quê do trabalho.
8. Estar apaixonado pela vida, por Jesus e agir com disposição e altruísmo.

Fonte: Dados coletados pela pesquisa

Foram questionados os entrevistados, sobre qual seria na opinião deles, o papel do líder do Terceiro Setor. Segundo eles, o líder do Terceiro Setor possui um papel diferente daquele tradicionalmente observado em organizações privadas. Principalmente pelo fato de estar à frente de uma instituição de assistência a uma comunidade e prol de uma causa. Esse líder deve despertar carisma e sensibilidade dos atuantes, bem como dos voluntários que estão dispostos a desenvolver tarefas e comprometer-se a instituição e a causa.

O líder deve representar toda a organização em se tratando de competência, seriedade, compromisso e a imagem da instituição, que se fundamenta no desempenho e na atuação desse líder.

Segundo os entrevistados, o papel do líder é manter-se atualizado para uma renovação e transformação da organização. Os líderes podem ser julgados de acordo com a extensão com que as mudanças por eles instituídas realmente melhoraram a capacidade da instituição em atender a comunidade. A qualidade das relações estabelecidas entre a equipe e os grupos que interagem na organização também são de responsabilidade do líder, assim como atender às necessidades atuais e às futuras, com orçamentos e estratégias, analisar o que essas medidas significam em termos de possíveis ações e de decisões a serem tomadas.

Um dos modos mais efetivos de cumprir o papel do líder, de acordo com as pesquisas é assegurar a continuidade da organização e ajudar a desenvolver outros líderes. Ajudar os outros a desenvolver a sua própria liderança. Sem dúvida, o que marcou neste questionamento, foi a questão da dedicação, doação pessoal e altruísmo do líder em função da causa e do bem comum. Quase que unânime as respostas dessas pessoas que se dedicam a causas nobres e de valor à vida.

Com base no referencial teórico e de acordo com as respostas dos líderes, o que se pode perceber é uma característica comum a quase todos os entrevistados, isto é, a de serem líderes servidores, como foi visto anteriormente e citado por William Pollard em “O líder do Futuro”; líderes servidores são pessoas que tornam suas vidas “doadoras”, não “tomadoras”. (1995, p. 245)

Os líderes servidores promovem a diversidade, reconhecem as diferenças entre as pessoas e fortalece o grupo. Eles aprender aceitar suas diferenças e procuram criar um ambiente onde pessoas diferentes contribuam como parte de um todo. O grupo se desenvolve e ninguém é capaz de efetuar uma tarefa sozinho.

É o amor “*ágape*”²⁵ que os motiva. Segundo Eclesiastes:

“Dois homens juntos são mais felizes que um isolado, porque obterão um bom trabalho. Se um vem a cair, o outro o levanta. Mas, aí do homem solitário: se ele cair não há ninguém para levantá-lo. Da mesma forma, se dormem sois juntos, aquecem-se; mas um homem só como se há de aquecer? Se é possível dominar o homem que está sozinho, dois podem resistir ao agressor, e um cordel triplicado não se rompe facilmente.”

(Eclesiastes 4:9-12)

O serviço e o sacrifício se constroem sobre o amor. Conforme a pesquisa, um entrevistado ao responder sobre o papel do líder do Terceiro Setor, diz que somente “Estar apaixonado pela vida e por Jesus, agir com disposição e altruísmo.”, é o que se pode tornar um líder atuante nas organizações do Terceiro Setor. É somente ter as ações fundamentadas no amor, *caritas*²⁶.

Esclarece, que não está relacionado ao sentimento amor, mas ao comportamento amor, o Amor é o que o Amor faz.²⁷ Desse modo, os gregos usavam o substantivo “*agape*” e o verbo correspondente “*agapaó*” para descrever um amor incondicional, baseado no comportamento com os outros, sem exigir nada em troca. É o amor da escolha deliberada. Quando Jesus fala de amor no Novo Testamento, usa a palavra “*agape*”, um amor traduzido pelo comportamento e pela escolha. Segundo James Hunter (2004), o amor “*agape*” e liderança são sinônimos.

²⁵ Em grego, significa altruísmo, generosidade. A dedicação ao outro vem sempre antes do próprio interesse. Quem pratica esse estilo de amor entrega-se totalmente à relação e não se importa em abrir mão de certas vontades para a satisfação do ser amado. Investe constantemente no relacionamento, mesmo sem ser correspondido. Sente-se bem quando o outro demonstra alegria. Extraído do site <http://pt.wikipedia.org/wiki/Amor> (23/04/2006)

²⁶ Deus Caritas Est, *Deus é amor*, é a primeira encíclica do Papa Bento XVI, trata fundamentalmente do amor divino para com o ser humano. O nome da encíclica recorda a passagem bíblica « Deus é amor, e quem permanece no amor permanece em Deus e Deus nele » (1 Jo 4, 16). Carta Encíclica acessada em 28/04/2006 através do site <www.vatican.va/.../benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20051225_deus-caritas-est_po.html>

²⁷ O Monge e o Executivo – Uma história sobre a Essência da Liderança – James C. Hunter, Sextante, RJ, 2004.

RELAÇÃO ENTRE AMOR (“AGAPE”) E LIDERANÇA
SEGUNDO JAMES C. HUNTER

| Autoridade e Liderança | Amor Agapé |
|--------------------------------|-----------------|
| Honesto, confiável | Paciência |
| Cuidadoso | Bondade |
| Bom ouvinte | Humildade |
| Mantém as pessoas responsáveis | Respeitosamente |
| Trata as pessoas com respeito | Generosidade |
| Incentiva as pessoas | Perdão |
| Atitude positiva, entusiástica | Honestidade |
| Gosta das pessoas | Compromisso |

Fonte: Hunter, James C. *O Monge e o Executivo - Uma História sobre a Essência da Liderança*, 2004, p.78

Líderes serem orientados pelo valor e voltados para o desempenho, são analistas das situações, sabem refletir sobre o certo e errado no cumprimento de suas responsabilidades e conduzir as pessoas a fazer as coisas da maneira certa e a fazer as coisas certas. Agem com autoridade, mas não deixam de ser pacientes, humildes, honestos, comprometidos que atuam com bondade e respeito as individualidades dos demais.

Conforme informações da pesquisa, os líderes devem servir de exemplo através de suas ações e de sua conduta. Bem como construir uma gestão harmoniosa e participativa, que minimize o conflito e restaure o comprometimento, responsabilidade e confiança por parte dos envolvidos.

7.3 – ATRIBUTOS DA LIDERANÇA EFICAZ

| | | |
|----------------------------|--|-------------------------------|
| Desenvolver outros líderes | Ser responsável por todo o trabalho | Servir |
| Ser comunicativo | Ter visão sistêmica | Ter conhecimento específico |
| Ter atitude | Construir Confiança | Ser carismático |
| Ter respeito humano | Saber o que e o porquê de está fazendo | Ter dedicação pessoal a causa |

Fonte: Dados coletados pela pesquisa

Foi questionado, quais seriam na opinião dos entrevistados, os atributos de uma liderança eficaz. As respostas mais comuns foram servir, ter respeito humano, atitude e dedicação pessoal a causa.

Durante décadas, os pesquisadores têm tentado entender quais atributos contribuem para a eficácia da maioria dos líderes. Os autores revisavam literaturas e elaboravam uma lista de atributos da liderança. A pesquisa que foi realizada não contradisse nenhuma das conclusões dos autores, mas foi listado alguns atributos particularmente úteis ao se tratar de líderes do Terceiro Setor. Esses resultados foram críticos no estudo da liderança em organizações sem fins lucrativos, pelas seguintes razões:

Ter dedicação pessoal a causa: As pessoas que trabalham para organizações do Terceiro Setor, esperam que possam melhorar a si mesmas, as comunidades ou a sociedade. Sua paixão e idealismo estão intrinsecamente relacionados ao bem comum, a causa da instituição, à sua missão e finalidade. Seus papéis são decisivos para a eficácia de sua liderança. Possuir uma paixão subjacente pelas promessas da vida, associada a uma paixão muito especial por uma vocação, uma profissão, um curso de ação.

Ter amor pelo que se faz. Todos os envolvidos na organização são pessoas que não medem esforços para realizar ações concretas às suas organizações. São profissionais dedicados e ligados à organização e sua missão. A pesquisa mostra claramente que ser dedicado e abraçar a causa é o atributo mais identificado, de uma liderança eficaz.

Respeito Humano: O líder deve enfatizar e aceitar o indivíduo. O respeito a si mesmo e aos outros é a chave para uma boa liderança. Conforme entrevistados, o líder depara com diversas situações, em que deve mostrar uma liderança cautelosa e que analisa antes de mudar, verifica o que pode ser melhorado. Respeitar a individualidade de cada um é ter atitude é construir harmonia e confiança. Esses fatores são importantes para se desenvolver um líder que valoriza a vida, conhece o sentido da vida e respeita a pessoa em sua individualidade e sua situação.

Atitude: As pessoas das organizações sem fins lucrativos querem melhorar sua comunidade. Querem estar onde a ação está. O líder deve demonstrar habilidades para a captação de recursos ou para atingir os setores públicos e privado e formar novas parcerias, ser efetivo em realizar seus objetivos. Demonstrar auto-confiança e iniciativa em moldar os acontecimentos ao invés de apenas reagir a eles. Líderes com atitude atraem outros voluntários para sua causa.

Servir: O ato de "servir" pode lembrar submissão e fraqueza. Mas a idéia de agir de forma cooperativa nas organizações sem fins lucrativos, traduz a importância da doação. Os

entrevistados destacaram que quando se “doam”, sacrificam e servem aos outros, constroem autoridade e passam a exercer influência. Sentem-se assim confortáveis em saber que são importantes para a causa.

Conforme James Hunter (2004) a liderança traduz uma “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.” Mas esse atributo, conforme a pesquisa, exige muito trabalho e esforço diário.

O fato de tratar as pessoas com bondade, ouvir atentamente, ter e expressar considerações, agir com respeito, elogiar, reconhecer, das às pessoas condições de manterem o entusiasmo e as expectativas devem ser uma missão diária. Mas os líderes reconhecem seu papel e têm uma visão clara da sua importância na organização.

“Servir aos outros nos livra das algemas do ego e da concentração em nós mesmos que destroem a alegria de viver. Amar aos outros, doar-nos e liderar com autoridade nos forçam a quebrar nossos muros de egoísmo e ir ao encontro das pessoas. Quando negamos as nossas próprias necessidades e vontades e nos doamos aos outros crescemos, tornamo-nos menos autocentrados e mais conscientes dos outros. Nosso objetivo aqui como seres humanos é evoluir para a maturidade espiritual e psicológica. Isto é o que agrada a Deus. Amar, servir, doar-nos pelos outros nos forçam a sair do egocentrismo. Amar aos outros nos faz sair de nós mesmos. Amar aos outros nos força a crescer.” (James C. Hunter, 2004)

Os entrevistados concordam com o auto, pois o que move suas atitudes e os motiva a atuar nas Organizações Benéficas, é servir a causa. Servir a comunidade carente e poder transformar a difícil realidade enfrentada por eles.

7.4 VOLUNTARIADO, UMA QUESTÃO DE CULTURA

Em relação ao voluntariado, foram analisados alguns aspectos, como a escala de trabalho, fidelização do corpo voluntário à organização e os valores fundamentais que as pessoas parecem compartilhar.

As respostas foram semelhantes e a ausência de pessoas comprometidas e atuantes destacou-se como sendo uma das maiores dificuldades. O desafio mencionado, foi a

capacitação e treinamento dos voluntários. Todas as organizações pesquisadas tem em sua equipe alguns voluntários, mas constitui-se em um pequeno percentual frente ao seu corpo efetivo, demonstrado anteriormente nos dados quantitativos da pesquisa. A capacitação é essencial para exercem o trabalho na organização, pois a pessoa deve conhecer a missão e os objetivos da organização, além de sua principal função. Deve atender aos requisitos e comprometer-se com a causa.

O perfil predominante dos voluntário de acordo com a pesquisa, é de mulheres e hoje há uma incidência maior de jovens e idosos atuando no Terceiro Setor.

A forma de captação de mão-de-obra voluntária é feita internamente, pelo conhecimento da instituição e de seus membros, pela divulgação em mídias e em *sites* na *internet*, propagandas, *folder* e outras formas de comunicação. Também há um forte aliado que é o CAV (Centro de Ação Voluntária de Curitiba) que através do trabalho de divulgação, cadastro e treinamento, encaminha os voluntários às instituições que buscam parceiros.

Essa instituição possibilita o voluntário conhecer o trabalho que irá desenvolver, a ser comprometido com a organização e a compreender a importância da doação pessoal. O voluntário recebe uma carteirinha onde consta a participação nas palestras obrigatórias, que são realizadas toda semana pelo CAV e tem como objetivo explicar todas as características do voluntariado e das instituições que são cadastradas. Essas palestras são destinadas a todas as pessoas que tem interesse em desenvolver um projeto voluntário ou tem curiosidade sobre o Terceiro Setor e a cultura das ONG's.

O voluntário além de apresentar a carteirinha, deve assinar o Termo de Adesão ao Voluntariado²⁸ que discorre sobre as características da atividade, assim como carga horária a ser realizada, que pode ser até de seis horas semanais, além dos demais atributos. O Termo de Adesão foi instituído em 1998 através do Decreto de Lei nº 9.608 de 18/02/1998.

Além do CAV, há também alguns programas de voluntariado dentro das próprias instituições, que incentivam as pessoas à visitar e conhecer o trabalho realizado.

As instituições sensibilizam as pessoas através de convites e convocações, e a indicação de membros da própria organização ou terceiros. Observa-se com isso um grande interesse do grupo voluntário na sobrevivência da organização.

Mas ainda há alguns desafios apontados pelos entrevistados na utilização de mão-de-obra voluntária, como a falta de pessoas envolvidas e interessadas, o comprometimento, a

²⁸ Termo de Adesão de acordo com a Lei do Voluntariado, Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências.

assiduidade e também a qualificação para o trabalho. Fato que se atribui a cultura e hábitos da sociedade.

O exercício das funções na organização variam de acordo com a disponibilidade dos profissionais e voluntários. A maioria dos voluntários estão fazendo o que gostam e o que sabem, este é um importante passo para o desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos.

Para todas as pessoas que procuram desenvolver atividades, as organizações preparam treinamento e capacitação, e periodicamente há reuniões e diálogos sobre o desenvolvimento e avaliação de desempenho dos voluntários. Porém apesar da dedicação e entusiasmo, muitos voluntários desconhecem a natureza das atividades exercidas e as organizações acabam tendo que investir na preparação para o trabalho, sem saber ao certo se aquele voluntário permanecerá na organização tempo suficiente para o retorno do investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

O que se pôde perceber é um índice pequeno de participação de voluntários no Terceiro Setor. E os funcionários são essenciais, pois as tarefas exercidas são específicas e requer conhecimento técnico e empírico, mas a falta de pessoas voluntárias traz muitas preocupações às organizações.

A mobilização das pessoas ainda é lenta, mas os envolvidos estão cada vez mais gratificados pela sua atuação nas organizações. É uma ação que é recompensada pela própria ação e o a alegria de participar e ser um membro atuante da sociedade exercendo sua cidadania e sua humanidade é algo divino.

7.5 - VALORES FUNDAMENTAIS QUE OS VOLUNTÁRIOS COMPARTILHAM

| | | |
|---------------|----------------|-----------------------------|
| Amor | Doação/Servir | Caridade (Espírito Cristão) |
| Iniciativa | Motivação | Comprometimento |
| Solidariedade | Sensibilização | Respeito |

Fonte: Dados coletados pela pesquisa

Foi questionado aos líderes quais são os valores fundamentais que os voluntários compartilham no decorrer das atividades. Os valores percebidos foram a boa vontade, o interesse e o desenvolvimento pessoal que os mesmos buscam nas organizações através de seu comprometimento, a iniciativa em desenvolver um trabalho voluntário, o respeito, a sensibilização pela causa e a solidariedade.

Voluntário é a pessoa que doa o seu trabalho, suas potencialidades e talentos em uma função que o desafia e gratifica em prol de uma realização pessoal.²⁹

Segundo as pesquisas, os dirigentes reconhecem a importância do trabalho voluntário e sabem que muitas de suas necessidades podem ser supridas com essa força de trabalho. Os líderes do Terceiro Setor reconhecem o valor do voluntariado, pois a maioria deles também o são. O que prejudica é algumas situações como falta de organização ou até mesmo falta de “tempo” para atender essa nova demanda.

A organização reconhece a força de uma boa equipe de voluntários e vê nessas pessoas um caráter pró-ativo, que além de dedicar o seu tempo, suas habilidades e conhecimentos, executa um trabalho de qualidade e motiva toda a equipe.

²⁹ DOHME, Vânia D'Angelo. Artigo *Voluntariado e sua administração nas Organizações Sociais*, publicado no site Administrando. Acesso em 28/04/2006. <<http://www.administrando.com.br>>

CAPÍTULO 8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

“ Senhor, nós não somos o que pretendemos ser, nós não somos o que precisamos ser, nós não somos o que vamos ser, mas obrigado, Deus todo-poderoso, por não sermos o que éramos.”

Oração Afro-Americana

Foi procurado neste estudo, discorrer sobre a essência do sucesso de liderança em organizações sem fins lucrativos. Para isso foi analisado a literatura, os gurus e estudiosos do tema, além de projetar uma visão das organizações, sua especificidade e seu desempenho. A pesquisa de campo foi sem dúvida um aprendizado inspirador, o cotidiano das organizações e sua atuação, bem como as características de suas lideranças.

O mundo se modificou de maneira muito profunda. E esta mudança continua acontecendo à nossa volta, o tempo todo. As pessoas estão mais esclarecidas e conscientes. Forças mais dinâmicas e competitivas entraram em ação. Em todos os setores – empresarial, governamental, saúde, social ou sem fins lucrativos – o mercado está exigindo que as organizações se transformem.

Os líderes têm muito em comum, são mais efetivos e são os modelos, pois tem sua liderança baseada em princípios. É este tipo de modelo, do líder do futuro, que pode acompanhar a contínua mudança e tornar sua organização um ambiente de aprendizado. Um líder de caráter, competência e ação que promove a confiança entre as pessoas, faz com que se identifiquem com ele e por ele sejam influenciados.

Interessante foi estar em campo e poder participar da atuação das organizações, analisar como todos se viam como líderes e não como gerentes, o brilho nos olhos quando contavam a história, o motivo da causa e os objetivos alcançados, traduziam a alegria de ser construtor, de erguer a organização e os relacionamentos para ajudar as pessoas marginalizadas pela sociedade. E com certeza ao terminar, esses líderes deixarão um legado bem maior do que encontraram ao chegar.

São pessoas apaixonadas pelas causas defendidas e pelas instituições beneficentes. Pude visitar cada uma, seus ambientes, sua equipe de trabalho e todos foram receptivos, atenciosos e comprometidos com cada questão analisada. Percebi que não eram somente homens e mulheres tentando realizar um bom trabalho, eles estavam e permaneciam comprometidos com a melhoria da sociedade, fosse pela assistência aos enfermos, as famílias, com recursos, orientação, comprometimento. Os líderes citados no estudo se preocupavam

profundamente com suas atitudes, e, seu compromisso inspirando-se em outros a trabalharem para aumentar o bem social que suas organizações poderiam oferecer.

As organizações pesquisadas, embora sejam bastante diferentes enfrentam seus desafios e lutam em prol de seus objetivos. Com certeza grandes recompensas esperam os líderes capazes de guiar as instituições rumo ao bem maior.

Percebi que as organizações sem fins lucrativos oferecem aos líderes a chance de contribuir para a vida de pessoas e de comunidades que poucos indivíduos em outros setores jamais esperam alcançar. É como o exemplo da Sra. Júlia, que atua no Abrigo Santa Clara de assistência ao idoso, uma senhora de 81 anos que abraçou o projeto que assiste senhoras excluídas do mundo atual, vítimas de uma sociedade egoísta e hostil, a ação da Sra. Júlia reflete amor, dedicação, paciência, ou seja vive pelo bem maior .

Assim, conclui-se que líderes são pontes que ligam pessoas ao futuro. Eles incorporam as visões dos outros à própria visão, formando alianças e parcerias baseadas em aspirações compartilhadas.

As pessoas que irão liderar sempre uns aos outros, motivados para a tarefa em questão, e depois se reorganizarão com diferentes seguidores e líderes para a tarefa seguinte. Nestes momentos, quando alguém está seguindo, age como ser humano tentando fazer a diferença.

O líder do Terceiro Setor é a imagem da organização, ele desperta carisma entre os atores sociais e o ambiente que o cerca, pois as organizações sem fins lucrativos são de credibilidade junto à sociedade inserida e é de alta relevância para o alcance dos objetivos, a sobrevivência organizacional e o aprendizado contínuo.

Uma característica importante das pessoas que trabalham nessas organizações é a vontade e o empenho em ajudar os outros, fato este que proporciona um aumento na qualidade de vida das pessoas. Nas organizações sem fins lucrativos, existe o trabalho voluntário, porém cada vez mais elas estão se profissionalizando, e construindo uma cultura voltada para o desenvolvimento do voluntariado que ainda não é conhecido por todos.

O Terceiro Setor está crescendo, e a cada vez profissionalizando seus serviços e reconhecendo seus profissionais. A realidade de uma instituição que visa o bem comum, é transparência nas informações, no caráter e nas ações.

O Terceiro Setor veio portanto, para dar assistência à sociedade que não é atendida pelo setor público ou privado, e ficam à margem de cuidados. O papel do líder nessas instituições vai além de tudo o que conhecemos sobre liderança. Pois atuar num setor instável, que requer legislação clara e atributos, aceitação da comunidade, e uma demonstração de que suas ações são efetivas e há confiabilidade, não é tarefa simples, mas com certeza, traz

consigo uma vivência altruísta, realização pessoal e profissional, além de uma bagagem de conhecimentos que nunca será encontrado nos outros setores.

Qualquer pessoa que venha a liderar essas organizações, a partir desse estudo, poderá perceber que como primícias deve: Desenvolver todo o potencial que encontrar em si mesmo como líder e gerente de eventos e pessoas. Trabalhar e se desenvolver como ouvinte, observador e estudioso das aspirações e realizações humanas., e principalmente acreditar no valor humano. Acima de tudo, estudar os meios de agregar valor à sua organização, a seu pessoal, a sua causa e a todos que busca servir.

Ver a realidade das organizações e seu potencial de crescimento, trouxe uma motivação e alegria pessoal que nenhum outro projeto ou trabalho realizou em minha vida. Particularmente foi uma experiência inovadora e inspiradora.

Concluo, citando Nanus, e concordo que o aprendizado mais importante se dá na prática, não na sala de aula e o aprendizado mais eficaz, é o social e ativo, não individual e passivo.

Viver pelo bem maior é viver por algo que sobreviverá à própria vida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENNIS, Warren. **A Invenção de uma Vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BOYETT, Joseph e BOYETT Jimmie. **O Guia dos Gurus**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRASIL, **Lei 9.608, de 18 de Fevereiro de 1998**. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências, como o Termo de Adesão.
- BRASIL, **Lei 9.790, de 23 de Março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Decreto N.º 3.100 de 30/06/1999
- BRASIL, **Lei 10.406/2005. Novo Código Civil Brasileiro**. 11 Jan 2002.
- DRUCKER, Peter F. Foundation. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996.
- _____. **Administração de organizações sem fins lucrativos – Princípios e Práticas**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- _____. **Administrando em Tempos Turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- _____. **Administrando para o Futuro. Os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- _____. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986
- _____. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1972.
- FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FISCHER, R. M., FALCONER, A. P. (1998). **Desafios da parceria governo e terceiro setor**. Revista de Administração/USP. São Paulo, v.33, n.1, p.12-19, jan./mar.
- JORDAN, David A Beker. **A carreira do Administrador em organizações do Terceiro Setor**. Artigo Graduação Administração de Empresas. (NPP-EAESP-FGV): Rio de Janeiro, 1997.
- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999
- HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo – Uma história sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004
- LANDIM, Leilah. **A Invenção das ONG'S : Do serviço invisível à profissão impossível**. Rio de Janeiro, 1993. Pag. 32 a 85. Tese de doutoramento apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional e da Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- MAGDA, Alves. **Como Escrever Teses e Monografias**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 199.
- MARTINS, Gilberto de A., LINTZ, Alexandre. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINISTÉRIO do Planejamento, Orçamento e Gestão, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Diretoria de Pesquisas, Gerência do Cadastro Central de Empresas. **As Associações Privadas e Organizações Sem Fins Lucrativos no Brasil de 2002**. Estudo realizado em parceria com IPEA, ABONG e GIFE. Rio de Janeiro, 2004
- NANUS, Burt, DOBBS, Stephen M. **Liderança para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2000.
- REPENSANDO O FUTURO; tradução: Maria Claudia Ratto. Título original *Rethinking the Future*. São Paulo: Makron Books, 1998
- RIFKIN, J. **O fim dos empregos - o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SALOMON, Lester. **A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global**. In Revista de Administração, São Paulo v.33, n.1, p-5-11, janeiro/março 1998.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Samuel Z, 1998.
- TENÓRIO, F. (org.) **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- TEODÓSIO, Armindo do S. Sousa, RESENDE, Grazielle Andrade. **Desvendando o Terceiro Setor: Trabalho e Gestão em Organizações Não-Governamentais**. Minas Gerais, 1999. Artigo publicado no livro MOREIRA NETO, A. C. & NABUCO, M. R. (orgs.) **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho da (IRT) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999, das páginas 287-302.
- WELCH, Jack, WELCH Suzy. **Paixão por Vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- ZARPELON, Sandra Regina. **ONGs e políticas sociais no Brasil na década de 90**. Dissertação Mestrado IFCH – UNICAMP: Campinas, 2000.

Sites Pesquisados

- ARRUDA, Elvis. MARIANO, Adriana. **Relatório de Estatísticas do Mapa do 3.º Setor. Dados de Julho 2005**. Disponível em <<http://www.mapa.org.br>> Acesso em: 05 mar 2006.

- BEDINELLI, Talita. **ONG'S Tem peso maior que petróleo no PIB.** Artigo publicado no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Rio de Janeiro, Março 2006. Disponível no site <<http://www.pnud.org.br/cidadania/reportagens.html>> Acesso em: 28 Mar 2006
- CARTA ENCÍCLICA “Deus Caritas Est” Disponível no site <www.vatican.va/.../benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20051225_deus-caritasest_po.html> Acesso em: 28 abr 2006.
- DOHME, Vânia D'Angelo. Artigo **Voluntariado e sua administração nas Organizações Sociais**, publicado no site Administrando. Disponível em <<http://www.administrando.com.br>> Acesso em 28 abr 2006.
- FALCOMER, Andres Pablo. **A promessa do Terceiro Setor.** Artigo. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo. Disponível em <<http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/falconer3.html>> Acesso em: 02 Abr 2006.
- FERNANDES, R. Cesar. **O que é Terceiro Setor.** Disponível em <<http://rits.org.br>> Acesso em :15 Mar 2006
- MARTINELLI, Antonio Carlos. **Empresa cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora.** Artigo do Diretor Presidente do Instituto C&A de Desenvolvimento Social. Disponível no site <<http://integracao.fgvsp.br/3/administ.html>> Acesso em: 23 Mar 2006.
- REVISTA ACIM, nº 403, abril de 2001 , **Pastoral da Criança.** Publicação mensal da Associação Comercial e Industrial de Maringá.
- SITE ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. Disponível em <http://www.abong.org.br> Acesso em: 02 Abr 2006
- SITE AMBIENTE BRASIL. **Informações sobre o Terceiro Setor. ONG's e OSCIP'S.** Disponível em <http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./gestao/index.html&conteudo=./gestao/oscips_parcerias.html> Acesso em: 30 Mar 2006.
- SITE RITS- Rede de **Informações para o Terceiro Setor.** Disponível em <<http://www.rits.org.br/index.html>> Acesso em : 20 Mar 2006.
- SITE SETP – Secretaria do Trabalho, Emprego e Promoção Social de Curitiba-PR. Disponível em <http://www.setp.pr.gov.br/ies/index_body_inicial.htm> Acesso em: 12 abr 2006.

SITE Conselho da Comunidade Solidária – Brasília. Disponível em http://www.presidencia.gov.br/publi_04/COLECAO/COMUNI1.HTM Acesso em: 30 abr 2006

SITE IBASE. Texto **Estreitos Nós: Lembranças de um Semeador de Utopias**, editado pela Garamond. Disponível em <http://www.ibase.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm> Acesso em: 15 abr 2006.

SITE RECEITA FEDERAL. **Informações sobre CNAS, CMAS, CNPJ**. Disponível no site <http://www.receita.fazenda.gov.br> Acesso em: 02 maio 2006.

SITE CAV – **Centro Ação Voluntária de Curitiba**. Disponível do site <http://www.acaovoluntaria.org.br> Acesso em: 15 abr 2006.

SITE WIKIPEDIA. ENCICLOPÉDIA LIVRE. Disponível no site <http://pt.wikipedia.org/wiki/Amor> Acesso em: 23 abr 2006.

ANEXOS

Anexo – I – Questionário da Pesquisa realizada com as Organizações Não Governamentais de Curitiba

PESQUISA QUALITATIVA – ONG'S DE CURITIBA

DATA: ____/____/____ HORÁRIO: _____ CONTATO: _____

MISSÃO / BEM SOCIAL / CAPITAL ORGANIZACIONAL

1 - NOME DA INSTITUIÇÃO:

ENDEREÇO:

TELEFONE: _____ CONTATO: _____

2 – PRINCIPAL ÁREA DE ATUAÇÃO:

3 - POR QUE SURTIU A ONG? QUANDO SURTIU?

4 - EXISTEM PROJETOS DE ATUAÇÃO?

QUANTOS? _____

QUANTOS CONCLUÍDOS? _____ E QUANTOS ESTÃO EM

ANDAMENTO? _____

5- ORIGEM DOS RECURSOS:

() Próprios () Privados () Públicos () Eventos () Campanhas () Parcerias () Convênios ()
Doações

() Geração de Renda () Outro _____

6- RECURSOS HUMANOS

Voluntários Funcionários Prestadores de Serviços Outro _____

ESTILO DE LIDERANÇA / ENERGIA SOCIAL / DESEMPENHO / AMBIENTE DE TRABALHO

1 – Perfil predominante da mão de obra voluntária na organização.

Faixa Etária – 15 a 25 26 a 31 32 a 42 43 a 53 54 a 64

Sexo – Feminino Masculino

Escolaridade – Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Superior Pós Graduação

Formação / Especialização –

2- Perfil dos gestores. Formação específica –

3- Os envolvidos têm uma visão clara dos objetivos e metas centrais?

4- Na sua opinião o que mobiliza os voluntários para atuar na organização? _____

5- Quais os maiores problemas enfrentados pela organização?

Provimento de Recursos Financeiros Legalização da instituição (após 2 anos)

Obtenção de Sede própria Cenário macroeconômico Gestão da mão de obra voluntária

Outro _____

6- Quais os desafios da Gestão

Financeira? _____

7- Quais os desafios da Gestão de Pessoas? _____

8 – Na sua opinião qual é o papel do líder do terceiro setor?

9- Quais os atributos de uma boa liderança? Atitude Respeito Humano Construir Confiança Servir Desenvolver outros líderes Carismático Servir de modelo Dedicção pessoal a causa Outro:

10 – Na sua opinião qual a função do líder na ONG?

11- Quais ferramentas de gestão que existem nas ONG ? Planejamento Estratégico Terceirização Enxugamento de máquina Reuniões periódicas Gestão participativa Qualidade total Outro

12- Qual a forma de captação da mão de obra voluntária?

13- Há preparação e qualificação da MOB voluntária para desenvolver o trabalho?

14- Como é feita a escala de trabalho?

15- Há fidelidade das voluntários com a missão da ONG?

16- Qual o perfil de sua liderança?

17- Como é o relacionamento entre o líder e os voluntários? Na sua opinião qual a base para o bom relacionamento?

18- Quanto tempo e energia são dedicado a causa?

19 – O que é valorizado: o espírito de equipe ou a realização pessoal?

20 – Quais são os valores e as atitudes fundamentais que as pessoas parecem compartilhar?

Anexo 2 – Organizações Pesquisadas**NOME DA INSTITUIÇÃO: ASSOCIAÇÃO ALIANÇA EMPREENDEDORA****CONTATO:** Eduardo Gomes Camargo - Designer**PÚBLICO ALVO:** Comunidades carentes**MISSÃO:** "Unir forças para gerar trabalho e renda através do fomento ao empreendedorismo e fortalecimento de pequenos empreendimentos em comunidades carentes"**ÁREA DE ATUAÇÃO:** EDUCAÇÃO**ENDEREÇO:** Rua: Candido Lopes, 289, Ed. Tijucas **BAIRRO:** Centro - Curitiba**TELEFONE:** (41) 3013-2409 **SITE:** www.aliacaempreendedora.org.br

A Aliança Empreendedora é uma organização formada por voluntários, empreendedores, empresas e parceiros que atuam em prol do desenvolvimento econômico e social de públicos e comunidades empobrecidas através do fomento e apoio ao empreendedorismo, sendo reconhecida nacional e internacionalmente pelos projetos, metodologias, ações e soluções de empreendedorismo e geração de trabalho e renda que aplica e desenvolve junto a públicos e comunidades de baixa renda.

NOME DA INSTITUIÇÃO : ASSOCIAÇÃO BATISTA DE AÇÃO SOCIAL DE CURITIBA - ABASC**CONTATO:** Vivian Fernandes (Gerente Administrativo)**PÚBLICO ALVO:** Comunidade em geral**MISSÃO:** "ABASC tem por fim a promoção a organização, manutenção e desenvolvimento do bem estar social. Da profissão da saúde da educação da cultura e da assistência espiritual e a população, sem qualquer distinção de origem raça, sexo, cor, idade, ou qualquer outra forma de discriminação."**ÁREA DE ATUAÇÃO:** ASSISTÊNCIA SOCIAL**ENDEREÇO:** Rua Bento Viana, 1200 **BAIRRO:** Batel, Curitiba**TELEFONE:** (41) 21064356

NOME DA INSTITUIÇÃO: AÇÃO SOCIAL DO PARANÁ**CONTATO:** Luciano Planca (Acessor da diretoria)**PÚBLICO ALVO:** Comunidades carentes**MISSÃO:** “Promover o Desenvolvimento Humano, realizando ações concretas para resgatar famílias em situações de vulnerabilidade social, priorizando o enfrentamento da pobreza, erradicação do trabalho infantil, inclusão social, integração ao mercado de trabalho, geração de renda familiar e segurança alimentar nutricional sustentável.”**ÁREA DE ATUAÇÃO:** ASSISTÊNCIA SOCIAL / EDUCAÇÃO**ENDEREÇO:** Rua Baltazar Carrasco dos Reis, 1787 **BAIRRO:** Rebouças, Curitiba**TELEFONE:** (41) 3332-6856 **SITE:** www.acaosocialdoparana.org.br/

A Ação Social do Paraná, fundada em 13 de Dezembro de 1944, é uma associação filantrópica, sem fins lucrativos, que atua nas áreas de assistência social, educação, meio ambiente, cultura, direitos humanos, segurança alimentar e nutricional, cidadania e sócio-econômica, inscrita no CNPJ/MF nº 76.712.918/0001-25, registrada no CNAS sob nº 65.468/46-80, Certificado de fins filantrópicos Resolução 146 de 05/09/97 Diário Oficial 18/09/97, Utilidade Pública Federal nº 24.639/97-06 de 19/11/98.

NOME DA INSTITUIÇÃO: CIRANDA - CENTRAL DE NOTÍCIAS DOS DIREITOS DA INFÂNCIA E ADOLESCÊNCIA**CONTATO:** Joelma Ambrózio (Coordenadora do Núcleo de Informação)**PÚBLICO ALVO:** Crianças e adolescentes**MISSÃO:** “Promover e defender os direitos da criança e do adolescente por meio de ações de comunicação e educação para uma realidade mais justa e solidária.”**ÁREA DE ATUAÇÃO:** EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO**ENDEREÇO:** Rua Desembargador Westphalen, 1373 **BAIRRO:** Rebouças - Curitiba**TELEFONE:** (41) 3224-3925 **SITE:** www.ciranda.org.br

A *Ciranda* foi fundada no dia 8 de fevereiro de 1998 com o objetivo de produzir um trabalho mais sistemático de cobertura e análise do que a imprensa publica sobre infância e adolescência. Desde então, a equipe *Ciranda* vem desenvolvendo um reconhecido trabalho de orientação aos veículos de comunicação paranaenses, oferecendo pautas especiais aos meios de comunicação, atendimento personalizado aos jornalistas, organização e disseminação de informações especializadas.

NOME DA INSTITUIÇÃO: ASSOCIAÇÃO DO DEFICIENTE MOTOR - SEDE**CONTATO:** Analice (Assistente Social)**PÚBLICO ALVO:** Crianças, jovens e adultos de 0 a 28 anos com lesão cerebral.**MISSÃO:** “Ajudar a garantir um futuro melhor para as crianças e adolescentes com deficiência física e motora, ofertando atendimentos pedagógicos e clínicos, através de equipe interdisciplinar.”**ÁREA DE ATUAÇÃO:** EDUCAÇÃO**ENDEREÇO:** Rua: Barão de Antonina nº 325 **BAIRRO:** São Francisco - Curitiba**TELEFONE:** (41) 3222-7150 **SITE:** www.vivianmarcal.org.br**NOME DA INSTITUIÇÃO: FUNDAÇÃO PRÓ-RENAL****CONTATO:** Cátia (Assistente Social)**PÚBLICO ALVO:** Pacientes portadores de Insuficiência Renal Crônica**MISSÃO:** “Ser uma fundação ligada à prevenção e tratamento da insuficiência renal crônica (IRC) Fornecendo excelente serviço de atendimento às necessidades Biopsicosociais dos pacientes e desenvolvendo avançadas pesquisas científicas e tecnológica.”**ÁREA DE ATUAÇÃO:** SAÚDE E ASSISTÊNCIA SOCIAL**ENDEREÇO:** Av. Vicente Machado, 2190 **BAIRRO:** Batel - Curitiba**TELEFONE:** 41 3312 5400 **SITE:** www.prorenal.org.br

A *Fundação Pró – Renal* foi criada em 1984 por iniciativa do Dr. Miguel Carlos Riella. É uma entidade filantrópica que tem por objetivo dar assistência aos pacientes renais crônicos em tratamento ambulatorial, de diálise e transplante renal. A Fundação Pró – Renal atua nas Clínicas e Hospitais conveniados com a Instituição. Os recursos financeiros são obtidos através de campanhas na comunidade, empresas, instituições, entre outros. E tem como objetivos a manutenção da estrutura da Fundação, trabalhos assistenciais, tratamentos clínicos e projetos de prevenção.

NOME DA INSTITUIÇÃO: AMIGOS DO RIM - INSTITUTO DE APOIO AO PACIENTE COM DOENÇA RENAL

CONTATO: Luciane (Assistente Social)

PÚBLICO ALVO: Pacientes com insuficiência renal

MISSÃO: “Desenvolver estratégias para atender portadores de IRC - Insuficiência Renal Crônica, visando proporcionar uma melhoria em sua qualidade de vida, nos âmbitos da saúde e social.”

ÁREA DE ATUAÇÃO: ASSISTÊNCIA SOCIAL / SAÚDE

ENDEREÇO: Rua Buenos Aires, 840 – Água Verde - Curitiba - PR

TELEFONE: (41) 3022 - 7766 **SITE:** www.amigosdorim.org.br

O Instituto de Apoio ao Paciente com Doença Renal – Amigos do Rim – fundado em 2000, é uma entidade filantrópica que atende cerca de 700 pacientes renais crônicos que realizam hemodiálise, diálise peritonial e transplante renal.

Além do propósito de fornecer cestas básicas, medicamentos e benefícios necessários para uma melhoria de qualidade de vida, preocupa-se com o bem estar de seus pacientes, buscando que exerçam uma atividade produtiva e se sintam mais úteis, fazendo a diferença na vida dessas pessoas. Atualmente são atendidos através do Amigos do Rim os pacientes em tratamento na Santa Casa de Curitiba, Clínica Buenos Aires, Clínica de Doenças Renais São José dos Pinhais e UNIRIM.

NOME DA INSTITUIÇÃO: ASILO SANTA CLARA - SOCIEDADE DE BENEFICÊNCIA À VELHICE DESAMPARADA

CONTATO: Sra. Júlia (Administradora do Abrigo)

PÚBLICO ALVO: Mulheres idosas saudáveis e doentes

MISSÃO: “Apoio social a idosas saudáveis e doentes desamparadas.”

ÁREA DE ATUAÇÃO: ASSISTÊNCIA SOCIAL

ENDEREÇO: Rua: Dr. Corrêa Coelho, 305 - Jardim Botânico - Curitiba

TELEFONE: (41) 3262-6453