

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

MÔNICA RAMOS CARNEIRO

**LIDERANÇA PARA A REDE DE CO-PRODUÇÃO DO BEM PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA**

**FLORIANÓPOLIS
2008**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MÔNICA RAMOS CARNEIRO

**LIDERANÇA PARA A REDE DE CO-PRODUÇÃO DO BEM PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações, Linha de Pesquisa: Gestão Pública, Terceiro Setor e Responsabilidade Social.

Orientadora: Prof^a. Simone Ghisi Feuerschütte, Dra.

**FLORIANÓPOLIS
2008**

MÔNICA RAMOS CARNEIRO

**LIDERANÇA PARA A CO-PRODUÇÃO DO BEM PÚBLICO: UM ESTUDO DE
CASO NO CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica das Organizações, linha de pesquisa: Gestão Pública, Terceiro Setor e Responsabilidade Social, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, em 28 de Maio de 2008.

Prof^o Mário César Barreto Moraes, Dr.
Coordenador do Mestrado

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

Prof^a. Simone Ghisi Feuerschütte Dra.
Orientadora

Prof^a. Graziela Dias Alperstedt, Dra.
Membro

Prof^a. Christiane Kleinübing Godoi, Dra.
Membro Externo

*Dedico este trabalho aos meus pais pela
paciência, amor e incentivo.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e aos meus Anjos da Guarda pela força e inspiração durante essa etapa da minha vida.

À minha família, minha mãe Ângela que pacientemente se desdobrou na leitura crítica deste estudo. Ao meu pai Miguel por sua paciência, compreensão e conselhos. Ao Juliano pelo companheirismo.

À minha orientadora Prof^a. Dra. Simone Ghisi Feuerschütte, por ter aceitado o desafio de orientar a minha dissertação, e contribuir com seus ensinamentos para meu aprendizado e crescimento.

Às Professoras Dra. Graziela Dias Alperstedt e Dra. Christiane Kleinübing Godoi, que aceitaram fazer parte desta Banca Examinadora e enriqueceram o trabalho apresentado com suas contribuições.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração ESAG/UEDESC, por seu interesse em meu desenvolvimento não só acadêmico, mas como ser humano, em especial ao Prof. Dr. Francisco Gabriel Heidemann e ao Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes.

À Prof^a. Dra. Maria Ester Menegasso e ao Prof. Dr. José Francisco Salm, pela oportunidade do estágio de monitoria e ensinamentos.

Aos funcionários do Programa de Mestrado Profissional em Administração ESAG/UEDESC, à Secretaria Acadêmica da do Mestrado Profissional da Esag e ao Paulo Roberto da Silva Alves, pelas diversas vezes em que me ajudaram.

A todos os que se dedicam de coração para que o Centro Cultural Escrava Anastácia exista e cumpra sua função social, em especial ao Ivan, à Juraci, ao Antônio, à Soraia, ao Renato, à Cris e a todos os jovens que tive a oportunidade de conhecer e que me deram inspiração e alegria para continuar.

Aos queridos amigos que fiz no curso de graduação em Administração de Serviços Públicos da Esag e no Laboratório de Aprendizagem de Serviços Públicos (Lasp), com quem dividi sonhos e projetos, por me acolherem como amiga.

Aos queridos amigos da turma de Mestrado de 2006, com quem compartilhei alegrias, incertezas e muito aprendizado. São amizades preciosas. Muito obrigada a cada um de vocês que estiveram ao meu lado em diferentes situações.

A todos aqueles que, com sua colaboração, tornaram a realização desse trabalho menos difícil... Muito Obrigada.

“We all have leadership roles, from presidents and CEO’s to parents, elders, and teachers who have the opportunity and obligation to influence the youth of the world.”

Keshavan Nair

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar o processo da liderança em uma organização que se articula em forma de rede para a co-produção do bem público. Para tanto, foi realizado um estudo no Centro Cultural Escrava Anastácia, organização não governamental cuja missão é promover a inserção do jovem no mundo de trabalho e a formação do cidadão. O CCEA se articula em forma de rede para suprir as demandas sociais apresentadas pelos jovens de baixa renda na região da grande Florianópolis, atuando em parceria com diferentes atores sociais, dentre eles a sociedade civil, o governo, empresas privadas e outras organizações não governamentais. O método que orientou o estudo foi o qualitativo, considerando as características do fenômeno e os objetivos pretendidos. Como modo de investigação ou estratégia de pesquisa definiu-se o estudo de caso, de caráter exploratório. Para a implementação da pesquisa foram envolvidos no processo de coleta de dados a coordenação geral do CCEA e outros membros do Centro que ocupam cargos de coordenação em projetos inseridos na rede, os quais se encontravam em execução no momento do estudo, quais sejam: Projeto Aprendiz, Projeto Aroeira, Projeto Frutos do Aroeira e Projeto Incubadora Popular de Cooperativas. A pesquisa foi sistematizada buscando-se, em um primeiro momento, descrever e caracterizar o CCEA enquanto rede de co-produção do bem público, atuando por meio de seus diferentes projetos e parceiros. Nessa perspectiva, verificou-se que os projetos interagem e cooperam entre si para atingir o objetivo maior da rede, buscando identificar as demandas dos jovens que estão participando das atividades dos projetos e construir de forma compartilhada os seus ideais. No âmbito dessa Rede, então, buscou-se estudar como ocorre o processo da liderança a partir da identificação de um padrão de conduta dos coordenadores, o qual resulta em um modelo de liderança pautado no princípio do líder servidor. Esse processo é orientado por valores e princípios identificados no referencial teórico, que serviram como base para a análise dos depoimentos dos sujeitos pesquisados. A partir dessa configuração da realidade, se estabeleceu uma linha de análise comum em torno da atuação dos coordenadores dos projetos, evidenciando-se a atuação como líderes em uma rede que busca alcançar objetivos comuns, compartilhando a produção dos fins que sustentam a existência do CCEA.

Palavras-chave: Liderança. Co-produção. Redes. Líder servidor.

ABSTRACT

The present study aims at analyzing the process of leadership in an organization that is network articulated for the co-production of common welfare. To achieve this proposal a case study was realized at Centro Cultural Escrava Anastacia, which is a non-governmental organization that has as mission the promotion of the integration of youth in the world of working experiences and the development of citizenship. The CCEA is network articulated to provide the social demands presented by the low income youth, which comes from all regions around Florianopolis, working in partnership with different social actors, including civil society, government, private companies and other non-governmental organizations. This study was oriented by the qualitative research methodology, considering the characteristics of the phenomenon and the objectives pursued. The exploratory case study was the method of investigation or research strategy. For the research implementation were involved in the process of data collecting the general coordination of the CCEA and other members of the CCEA who are in coordination positions in the projects included in the network, specifically at the projects that are being taken into execution in this period of time. They are: *Projeto Aprendiz*, *Projeto Aroeira*, *Projeto Frutos do Aroeira e Projeto Incubadora Popular de Cooperativas*. The research was systematically seeking, in a first moment, to describe and characterize the CCEA as a co-production network of common welfare, acting through its different projects and partners. From this perspective, it was found that the projects interact and cooperate with each other to achieve the greater goal of the organization, seeking to identify the demands of the youth who are participating in the activities of the projects, and build on a shared construction of their ideals. Within this network, it was studied the manner through which the leadership process occurs beginning from the identification of a coordinators' pattern conduct, which results in a model of leadership process based on the principles of the leader as a server. This process is oriented by values and principles identified in theoretical reference, which guided the interviews analysis. Based on this reality configuration, it was developed a common analysis about the performance of the coordinators of the projects, evidencing the leaders performance in a network that seeks to achieve common goals, sharing the objectives that support the existence of the CCEA .

Key-words: leadership; co production; network; leader as a sever.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação gráfica do modelo de co-produção	23
Figura 2: Sede do Centro Cultural Escrava Anastácia	52
Figura 3: Organograma do Centro Cultural Escrava Anastácia.....	54
Figura 4: Casa Frutos do Aroeira.....	56
Figura 5: Folder do projeto Aprendiz	58
Figura 6: Prédio onde funcionam os projetos: Incubadora Popular de Cooperativas, Aroeira e Aprendiz.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Princípios do Novo Serviço Público.....	26
Quadro 2: Fatores que favorecem os modelos: rede e hierárquico.....	28
Quadro 3 : Tipologia das redes.....	30
Quadro 4: Tipos de Liderança e suas características.....	37
Quadro 5: O desafio de um alto padrão de liderança.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS

CCEA – Centro Cultural Escrava Anastácia

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

ESAG – Escola superior de Administração e Gerencia

IML – Instituto Médico Legal

IPC – Incubadora Popular de Cooperativas

ONG – Organização Não Governamental

PNPE – Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS.....	18
1.5 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 A PROPOSTA DA CO-PRODUÇÃO COMO ALTERNATIVA PARA A ENTREGA DO BEM PÚBLICO.....	22
2.2 O MODELO DE ORGANIZAÇÕES EM REDE NA PERSPECTIVA DA CO-PRODUÇÃO	27
2.3 A LIDERANÇA PARA A CO-PRODUÇÃO DO BEM PÚBLICO EM REDE.....	31
2.3.1 As Perspectivas Sobre Liderança: Conceitos e Modelos	31
2.3.2 As Características dos Líderes e a Tipologia da Liderança	34
2.3.2 A O Modelo de Liderança Extraído do Exemplo de Mahatma Gandhi	38
2.3.2.1 O Exemplo de Gandhi: um elevado padrão de liderança	39
3 METODOLOGIA	47
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	47
3.2 O CONTEXTO DA PESQUISA.....	48
3.3 A COLETA DE DADOS.....	49
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	50
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	51
4 CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA: UMA REDE DE CO-PRODUÇÃO	52
4.1 O CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA	52
4.1.1 Projeto Aroeira	55
4.1.2 Projeto Frutos do Aroeira	56
4.1.3 Projeto Aprendiz	57
4.1.4 Projeto Incubadora Popular de Cooperativas – IPC	58
4.2 A Rede de Co-Produção Formada pelo Centro Cultural Escrava Anastácia	60
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	64

5.1 A REALIZAÇÃO DA LIDERANÇA NO CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA	64
5.2 A LIDERANÇA E AS RELAÇÕES DE INFLUÊNCIA NA PERCEPÇÃO DOS COORDENADORES DOS PROJETOS DO CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA	73
5.3 OS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA BASEADA NO SERVIÇO E A CONDUTA DOS COORDENADORES DOS PROJETOS DO CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA	77
5.4 O PROCESSO DA LIDERANÇA NO CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA....	84
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	88
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE	99
ANEXOS	101

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações de natureza pública, tanto quanto as do setor privado, encontram-se inseridas em um contexto que se mostra cada vez mais exigente no que se refere ao atendimento das demandas da sociedade. No âmbito da prestação dos serviços públicos, esse contexto exige das organizações a revisão de seu papel e a busca por novas alternativas de produção do bem público. O Novo Serviço Público, proposto por Denhardt e Denhardt (2003), surge como um modelo de Administração Pública que busca integrar os atores sociais na produção e na prestação dos serviços públicos ao cidadão, sob uma ótica de co-responsabilidade e de colaboração. A co-produção é a entrega do serviço como um arranjo e um processo, no qual os cidadãos e o governo compartilham da responsabilidade conjunta em produzir bens e/ou serviços públicos (MARSHALL, 2004; BRUDNEY; ENGLAND, 1983; ROSENBAUM, 2006). Nesse sentido, atua como uma ferramenta útil ao Novo Serviço Público, pois, em sua aplicação, a Administração Pública ganha proximidade com os locais onde existe a demanda dos serviços por ela produzidos.

A crescente demanda e a complexidade das necessidades da sociedade demonstram a insuficiência do poder público como único agente para atendê-las. A co-produção leva as organizações a se configurarem na forma de redes que possibilitam a descentralização na tomada de decisão, a promoção da democracia, a flexibilidade e um alto grau de autonomia de seus membros (CRUZ, 2006). Os participantes das redes interagem em busca de um objetivo comum, voltando-se ao provimento de serviços que o Estado, por si só, não teria condições de atender (GOLDSMITH; EGGERS, 2004). A relevância da rede não está nela mesma, mas no que resulta dela, suas relações, a cooperação e a aliança entre os seus participantes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas (DELLAGNELO; SILVA, 2004; BROWN et al., 2004).

O modelo de Administração Pública proposto por Denhardt e Denhardt (2000; 2003) vai ao encontro da proposta da co-produção, que visa agregar valores comunitários e serviços ao cidadão por meio de sua participação ativa na provisão, entendendo que para atender ao interesse privado é preciso antes atender ao

interesse coletivo. Assim, a co-produção do bem público, derivada de uma concepção de comunidade, apresenta-se também como uma estratégia de implementação do Novo Serviço Público.

Para Arendt (2004), a esfera pública está presente quando o interesse coletivo prepondera sobre o interesse privado, o que ganha destaque por mostrar a existência da democracia. A democracia participativa influencia a maneira que os cidadãos enxergam e se posicionam frente aos problemas de sua comunidade, do país e do mundo. A sociedade, uma organização por natureza, é um espaço onde se exercita o convívio e se observam as diferenças entre os indivíduos, evidenciando suas características únicas (RAMOS, 1981), dentre elas a liderança.

O tema liderança está sendo muito discutido nos últimos tempos e é um assunto importante quando se trata do tema rede de co-produção. As organizações não se desfazem para compor uma nova e seus modelos e padrões continuam existindo enquanto ela interage em um determinado contexto; o papel da liderança, portanto, se expressa na articulação desse conjunto. Arendt (2004) ensina que a liderança decorre da ação integrada entre uma pessoa que inicia e conduz o empreendimento e de um grupo que aceita e assume a responsabilidade da execução dentro das diretrizes estabelecidas. Transpondo esta definição para o contexto das redes, é possível vislumbrar a importância do papel do líder na conjuntura da administração pública.

Os líderes podem ser encontrados em qualquer nível da organização. Exercem influência pessoal sobre seus seguidores e apresentam atributos como honestidade, credibilidade, inteligência e habilidades de comunicação, os quais são admirados e servem como exemplo para aqueles que os seguem (DENHARDT; DENHARDT, 2006; MAXWELL, 2007; PREE, 1989; SELZNICK, 1971). As pessoas reagem de forma diferente à liderança; para alguns é difícil definir o que é liderar, no entanto, é fácil identificar quando um líder está presente.

A liderança acontece em uma rede com aspectos específicos, pois nela existem relações horizontais, não há uma posição de comando que responde unicamente por todo seu funcionamento, são partes integradas que se articulam para cumprir um determinado objetivo. Em especial quando se trata da co-produção do bem público no contexto das redes o líder assume, além da função de dar as diretrizes, o papel de articulador, mediador e negociador (NAIR, 1994; WITHAKER, 1998).

Diante do contexto apresentado, esta dissertação aborda o tema da liderança aplicada a organizações que se articulam em rede para a co-produção do bem público, tomando-se como objeto de estudo o caso do Centro Cultural Escrava Anastácia, situado em Florianópolis, Santa Catarina.

O Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA) é uma organização que desde a sua criação atua na forma de uma rede para atender demandas sociais da juventude da periferia da cidade de Florianópolis. Criado com o objetivo de capacitar os jovens de baixa renda para atuar no mundo do trabalho, tornando-os cidadãos, o Centro atua na perspectiva da co-produção, em parceria com a sociedade civil, com o poder público, com empresas privadas e outras entidades não governamentais.

A coordenação de uma rede nos moldes como se delineia a proposta da co-produção do bem público, implica em um modelo de liderança que privilegia a participação, a ética, o respeito à individualidade dos atores, além de habilidades práticas para gerir recursos, processos e estruturas. A partir do interesse em discutir a interface da configuração da liderança e o processo da co-produção do bem comum, em um contexto de redes de organizações que produzem serviços públicos, definiu-se como questão norteadora desta dissertação:

Como se realiza a liderança no CCEA - Centro Cultural Escrava Anastácia – no que se refere à co-produção do bem público em rede?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo da liderança no Centro Cultural Escrava Anastácia, sob a perspectiva da co-produção do bem público em rede.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, apresentam-se os objetivos específicos a seguir:

- a) Levantar na literatura especializada os compromissos e princípios essenciais à realização da liderança em uma rede de co-produção.
- b) Identificar os aspectos caracterizadores do Centro Cultural Escrava Anastácia como uma rede de co-produção.
- c) Descrever o processo da liderança em rede de co-produção no Centro Cultural Escrava Anastácia.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se pelo interesse em obter conhecimentos a respeito da liderança realizada em uma rede de co-produção do bem público. O modelo de organizações em rede é um tema relevante na atualidade, pois, a cada dia, as demandas da sociedade se mostram mais complexas, precisando ser atendidas pelas organizações articuladas em parcerias. Essa articulação em redes de co-produção do bem público tem se tornado um meio alternativo para cobrir, significativamente, a insuficiência que o Estado apresenta no provimento das dificuldades e problemas gerados na sociedade (CASTELLS, 2006; AGRANOFF, 2006; ROSENBAUM, 2006).

As formas de organização e de gestão das organizações em rede requerem, como destacam Denhardt e Denhardt (2003), dentre outros requisitos, uma coordenação atuante e comprometida com a sociedade e com os grupos que dela fazem parte, sendo o gestor um articulador crítico de recursos e mobilizador da participação das diferentes entidades que formam uma rede de co-produção. O processo da liderança precisa expressar um padrão de conduta baseado em princípios e valores de serviço e a busca do bem comum.

A intenção de compreender a atuação dos líderes e os procedimentos por meio dos quais a liderança acontece em um contexto de rede de co-produção é o interesse maior desta dissertação. A liderança é um tema amplamente discutido, com literatura vasta e abrangente sob o enfoque do comportamento individual do sujeito, de suas características pessoais e habilidades de comandar grupos. Diante disso, considera-se que um diferencial deste estudo pode estar na análise da liderança que acontece em organizações articuladas em forma de redes, as quais, por si só, já pressupõem a ação do líder no – e com – o coletivo, voltando-se a propósitos comuns e importantes para toda a sociedade.

A co-produção, por sua vez, também é um tema relevante, sobretudo em relação à sua prática, pois com o esgotamento do modelo clássico de Administração Pública faz-se necessária a participação ativa dos cidadãos na esfera pública para suprir as necessidades das comunidades. A co-produção, por meio da parceria de ajuda mútua entre cidadãos e o poder público, organizados em redes, ganha força e maior poder de ação.

Aliado a isso, está também o interesse da pesquisadora em conhecer a realidade vivenciada por líderes que atuam em organizações articuladas em rede, dispostos a atender as demandas sociais nas quais o Estado se mostra insuficiente. Acredita-se que a análise e a reflexão sobre essa realidade, em sua dinâmica, podem contribuir para o desenvolvimento de novos estudos e pesquisas voltadas à compreensão do fenômeno da liderança em um contexto participativo e colaborativo de produção de serviços e do bem público.

Vale destacar, por fim, que esta pesquisa está alinhada aos propósitos da formação acadêmica definidos pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração da UDESC/ESAG, especificamente na linha de pesquisa Gestão da Co-Produção do Bem Público.

1.4 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS

– **Bem comum:** Bem Comum é o bem singular, considerado como parte de um todo. É o interesse que o indivíduo tem em seu bem particular enquanto parte do todo, ou de uma comunidade. Transportando este conceito para a esfera da comunidade se entende que o bem do próprio indivíduo reflete o bem da

comunidade e vice-versa. Sendo assim, o bem comum implica no bem individual. (MARTINS FILHO, 2000).

– **Cidadão:** O cidadão é aquele que possui o direito de administrar a justiça e exercer as funções públicas, participar da função judicial ou deliberativa, ou seja, de exercer a política (ARISTÓTELES, 1989).

– **Comunidade:** Uma comunidade caracteriza-se pelas relações entre os elementos de um grupo de pessoas e por sua existência estar associada a um local; as comunidades surgem devido a convergência de valores, idéias e ideais (PINHEIRO, s.d.)

– **Confiança:** De acordo com Denhardt e Denhardt (2006), as pessoas baseiam suas relações com o líder, por meio de valores como, confiança e admiração, seja pelo caráter ou pelo saber ou ainda pelo carisma.

– **Co-produção:** É a entrega do serviço como um arranjo e um processo, no qual os cidadãos e o governo compartilham da responsabilidade conjunta em produzir os serviços públicos. Embora a extensão e a forma de participação do cidadão possam variar através das arenas e dos locais dos serviços, o ponto fundamental é aquele em que, sem a participação ativa do cidadão, a capacidade do governo de fornecer bens e serviços públicos está severamente comprometida (MARSHALL, 2004).

– **Empoderamento:** Vasconcelos (2001, p. 5) define empoderamento como “o aumento do poder pessoal e coletivo de indivíduos e grupos sociais nas relações interpessoais e institucionais, principalmente daqueles submetidos a relações de opressão e dominação social”.

– **Liderança:** Para Smircich e Morgan (1997, p. 207), “a liderança acontece no processo por meio do qual um ou mais indivíduos têm sucesso ao tentar retratar e definir a realidade dos outros”. O pensamento de Arendt (2004) vai ao encontro de tal afirmação, quando diz que a liderança é um processo que decorre da ação integrada de uma pessoa que inicia e conduz o empreendimento e da existência de um grupo que aceita e assume a responsabilidade da execução deste

empreendimento dentro das diretrizes estabelecidas. Então, o líder é alguém que oferece orientação a um processo que, de outra maneira, estaria mais sujeito ao acaso (SELZNICK, 1971).

– **Poder:** O poder é visto tipicamente como a habilidade de fazer com que os outros façam o que você quer que seja feito, se necessário, até mesmo contra a própria vontade (WEBER, 1978 *apud* HARDY; CLEGG, 2001), ou, fazê-los fazer alguma coisa que eles não fariam em outra situação (DAHL, 1957 *apud* HARDY; CLEGG, 2001).

– **Rede:** Withaker (1998) diz que, uma estrutura em rede corresponde exatamente ao que seu nome indica: seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O resultado disso dá a idéia de uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais. Não há uma posição hierárquica de comando, mas sim um desejo compartilhado de realizar determinado objetivo.

– **Servir:** Nair (1994) deixa claro que servir não significa satisfazer a toda e qualquer vontade alheia, mas está baseado em limites impostos pelo compromisso com a verdade e valores morais. De acordo com Block (1993 p. 81, tradução livre), “o compromisso com o servir requer a reintegração entre o gerenciamento e a execução do trabalho”.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO

O presente estudo está organizado em seis capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução, à apresentação do tema e do problema de pesquisa, à definição dos objetivos e dos termos considerados importantes para a pesquisa, bem como à justificativa para a escolha do tema.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, em foco está a rede de co-produção e sua relação com a administração pública e o novo serviço público.

A liderança, que é o tema central da dissertação, tem enfoque na questão do líder servidor.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos para a elaboração do documento.

No quarto capítulo, apresenta-se a descrição do caso do Centro Cultural Escreva Anastácia, caracterizando-o como uma rede de co-produção.

O quinto capítulo refere-se às análises e interpretação das entrevistas realizadas com os coordenadores de projetos do CCEA.

No sexto capítulo estão as conclusões e recomendações a respeito das interpretações e o registro das expectativas em relação a possibilidade de novas pesquisas a partir das informações identificadas.

Finalizando com as referências bibliográficas utilizadas para a construção desta dissertação e os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A PROPOSTA DA CO-PRODUÇÃO COMO ALTERNATIVA PARA A ENTREGA DO BEM PÚBLICO

A idéia de que o cidadão pode participar na provisão de algum tipo de serviço que, *a priori*, seria proporcionado apenas pelo governo, remete à co-produção articulada na comunidade sob égide da democracia participativa. A articulação é uma estratégia para implementar o Novo Serviço Público proposto por Denhardt e Denhardt (2003); acontece com a sinergia entre governo e cidadãos, tornando-os agentes de mudança do processo.

A co-produção é conceito de entrega do serviço como um arranjo e um processo, nos quais os cidadãos e o governo compartilham da responsabilidade em produzir os serviços públicos. Embora a extensão e a forma de participação do cidadão possam variar de acordo com as arenas e os locais dos serviços, o aspecto fundamental é que sem a participação ativa do cidadão a capacidade do governo de fornecer bens e serviços públicos estará severamente comprometida (ALFORD, 2002; MARSHALL, 2004).

No modelo de produção orientado pelo mercado existe a concepção de que o produtor entrega o bem ou o serviço ao consumidor e este oferece um *feedback*. Já no modelo de co-produção, verifica-se a participação do cidadão e da comunidade em conjunto com outros atores para a produção do bem ou do serviço público. Os consumidores do modelo de mercado agora são os cidadãos, usuários dos serviços públicos e o produtor de tais serviços tanto pode ser um agente governamental, como um conjunto de atores envolvendo empresas privadas, organizações sociais, entre outros. A figura 1 ilustra essa concepção de co-produção do bem público.

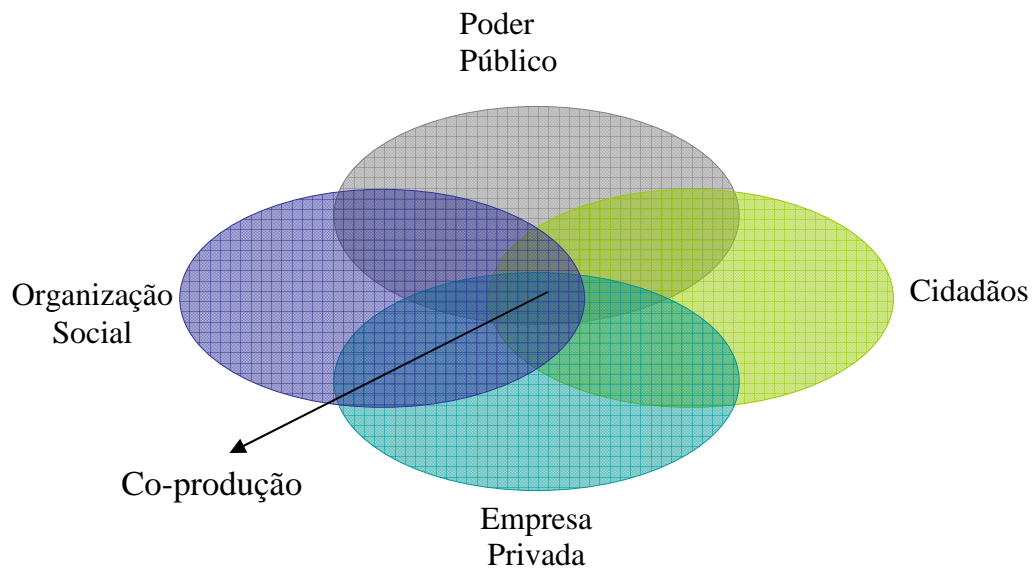


Figura 1: Representação gráfica do modelo de co-produção
 Fonte: Adaptado de Brudney e England (1983).

A co-produção acontece no ponto de intersecção, onde convergem as ações do poder público, cidadãos, organização social e empresa privada. Denhardt e Denhardt (2003), sob a perspectiva do 'Novo Serviço Público', amparam a idéia de que a co-produção do bem e/ou serviço público deriva da concepção de comunidade, e não de uma concepção de mercado. A organização por natureza é um espaço onde se exercita o convívio e se observam as diferenças entre os indivíduos demonstrando suas características únicas.

Por meio da co-produção, a Administração Pública cria vínculos com a sociedade e consegue proporcionar o bem comum atendendo às necessidades e particularidades de cada comunidade. Assim, a qualidade e a eficiência do bem e/ou serviço público produzido aumenta com a participação ativa da comunidade, pois é ela quem dá as diretrizes e aponta suas necessidades, buscando alcançar metas sociais em parcerias estabelecidas com organizações privadas ou sociais e com o poder público. "A rigor a esfera dos negócios humanos consiste na teia de relações humanas que existe onde quer que os homens vivam juntos" (ARENDDT, 2004, p. 196). Desse modo, a co-produção se utiliza do modelo de organizações em rede para a entrega do bem público.

Brudney e England (1983) sugerem uma tipologia para a co-produção baseada na maneira como o cidadão participa na prestação do serviço público. Esta tipologia abrange a participação de um indivíduo, de um grupo ou da coletividade. Na co-produção individual ocorre a participação de apenas um indivíduo com a administração pública, sendo que os benefícios para a cidade são pequenos. Como exemplos desse tipo de co-produção podem ser citados: apanhar o lixo, avisar o poder público de alguma irregularidade, trabalho voluntário, entre outros. Já a co-produção em grupo beneficia um determinado grupo de pessoas ou a comunidade na qual está engajado em sua co-produção, necessitando de coordenação formal. Esta articulação ocorre, por exemplo, quando uma comunidade se organiza em uma associação de bairro, sob as orientações de um líder comunitário, para junto com a Administração Pública promover melhorias na sua região. Por fim, a atuação coletiva abrange a participação de muitas pessoas, normalmente junto a instituições privadas, sociais e/ou governamentais em busca do bem comum. Os benefícios se estendem por toda a comunidade e o envolvimento do cidadão se caracteriza pela cooperação.

No Brasil, a concepção de co-produção pode ser reconhecida pelo ponto de vista legal na Constituição Federal (1988) que apresenta diretrizes de democracia participativa.

A participação é parte da realidade social onde ainda não existem estruturas que as definem; a sua ação é relacional; ela é construção da/na transformação social. A Constituição de 1988 estimula a participação popular no processo de tomada de decisões sobre políticas públicas, uma vez que reafirma a perspectiva do exercício do poder diretamente pelo povo: 'todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente. (MILANI, 2003, p.2).

As práticas participativas variam de acordo com o contexto histórico, geográfico e social. Portanto, é fundamental buscar entender as articulações políticas realizadas pelos atores nas redes entre o Estado, o mercado e a sociedade civil (FISCHER, 1984; MILANI, 2003).

Observa-se que atualmente vem ocorrendo uma grande transformação social e o Estado também está passando por uma reforma onde se redesenha a forma de prestação do serviço público, pautado na descentralização, objetivando o cumprimento do princípio constitucional da eficiência do serviço público, criando uma

cultura de resolução compartilhada dos problemas sociais, não atribuindo-os como responsabilidade unicamente do Estado.

No cenário proposto por Denhardt e Denhardt (2000), o Novo Serviço Público implica na liderança compartilhada e na interação. A característica marcante do serviço à comunidade é que o líder é guiado pela atitude de servir. A *Stewardship Theory* vem ao encontro deste ideal de servir e é definido por Block (1993) como a vontade de ser responsável pelo bem estar de uma organização maior, operando em serviço em lugar de controlar os que estão ao nosso redor; é simplesmente responsabilidade, sem um controle rígido ou complacência.

Denhardt e Denhardt (2003) ao tratarem da Administração Pública denominam-a como “a velha administração pública”, onde o foco do governo está em proporcionar os serviços públicos através de suas agências e a autoridade *top-down* está muito evidenciada nas organizações governamentais burocratizadas, bem como os valores da eficiência e o uso da razão em sua versão funcional.

A nova gestão pública surgiu em contraponto ao que antes se chamou Velha Administração Pública, hoje as pessoas são vistas como clientes. Práticas empresariais do setor privado entram em cena na Administração Pública. A visão de mercado predomina, o conceito evolui de uma concepção local para a de negócios públicos, aliado a isso, está o interesse público, que na realidade, é a combinação dos interesses individuais. Muitas críticas foram feitas a esse modelo de gestão, porém, pode-se ressaltar que a nova gestão pública ameaça enfraquecer os valores constitucionais, como a igualdade, justiça, representatividade e participação (DENHARDT; DENHARTD, 2003).

Por sua vez, a proposta do novo serviço público não responde apenas às demandas dos clientes, mas também, desenvolve um relacionamento de confiança e colaboração com e entre os cidadãos. Dessa forma, os indivíduos interferem e participam do serviço público, com democracia, buscando o bem comum antes do interesse individual.

Um dos princípios mais importantes do Novo Serviço Público é a reafirmação da centralidade do interesse público no serviço governamental. O papel do governo assegura que, tanto a solução quanto o processo para a realização do interesse público, estejam em concordância com as normas democráticas, com os valores de justiça e equidade e ainda incentiva o cidadão a se envolver com o que acontece,

pensar na comunidade e agir para o bem comum. No Quadro 1 estão descritos os princípios norteadores do Novo Serviço Público.

PRINCÍPIOS DO NOVO SERVIÇO PÚBLICO	
Servir, além de guiar	O papel de cada vez maior relevância do servidor público é o de ajudar os cidadãos a articular e encontrar seus interesses compartilhados, além de tentar controlar ou guiar a sociedade para novas direções.
O interesse público é o objetivo, não o subproduto	Os administradores públicos devem contribuir na construção de uma noção coletiva do interesse público. O objetivo não é encontrar soluções rápidas impulsionadas por escolhas individuais, ao contrário, busca-se a criação dos interesses e responsabilidades compartilhadas.
Pense estrategicamente, e aja democraticamente	Políticas e programas públicos podem ser realizados com maior eficiência e responsabilidade através de esforços coletivos e colaborativos.
Servir cidadãos, não clientes	O interesse público resulta do diálogo sobre os valores comuns ao invés de ser sobre a agregação de valores individuais. Portanto, os servidores públicos não respondem meramente às demandas dos clientes, mas focalizam em construir relações de confiança e colaboração entre os cidadãos.
<i>Accountability</i> não é simples	Servidores públicos devem estar atentos não somente ao mercado; eles devem prestar atenção também às leis constitucionais, valores comunitários, normas políticas, padrões profissionais e interesses dos cidadãos.
Avaliar pessoas, não somente produtividade	As organizações públicas e as redes que participam parecem ter mais sucesso a longo prazo se forem operadas através de processos de colaboração e liderança participativa baseada no respeito pelas pessoas.
Dar valor à cidadania e ao serviço público em detrimento da comercialidade	Pode-se alcançar melhor o interesse público através de servidores e cidadãos comprometidos em fazer contribuições importantes à sociedade, do que através de gerentes empresariais agindo como se o dinheiro público fosse seu.

Quadro 1: Princípios do Novo Serviço Público

Fonte: Adaptado de Denhardt e Denhardt (2000)

O envolvimento do cidadão com o governo por meio de processo de colaboração torna a Administração Pública muito mais eficiente e apta a realizar o interesse público. Essa parceria, entre a comunidade e governo, que tem por objetivo a prestação de um melhor serviço público, pode se dar em co-produção, surgindo dessa união o novo serviço público (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Os princípios que orientam o Novo Serviço Público vão ao encontro dos ensinamentos de Ramos (1989), sobre o fato de a sociedade ser constituída por uma variedade de enclaves, múltiplas dimensões se combinam dentro dela. Assim como o ser humano é considerado multidimensional e a sociedade o espelho do homem, no mundo concreto só existem sistemas sociais mistos, daí a imagem da complementaridade dos modelos de administração pública (MENEGASSO; SALM, 2006), que não existiriam em sua concepção pura, mas sim adequados a cada contexto, a cada necessidade de aplicação. Dessa forma, reforça-se a perspectiva da articulação das organizações em forma de redes, que será mais bem revisada no próximo item.

2.2 O MODELO DE ORGANIZAÇÕES EM REDE NA PERSPECTIVA DA CO-PRODUÇÃO

O modelo de organização em rede está se tornando uma característica no século XXI, a partir da comparação com o modelo burocrático hierárquico é possível apreciar suas características e vantagens. Esse modelo está presente quando não existe um comando único e todos os que compõem as organizações têm responsabilidades iguais e tomam decisões colegiadas, definindo-se o “modelo horizontal de gestão”, que funciona como uma rede (SEMBOR, 1993; GOLDSMITH; EGGERS, 2004). A metáfora da rede de pesca é amplamente utilizada para que se tenha a percepção de cada um dos participantes da rede, configurando seus nós entrelaçados.

O que se tem observado então é que o modelo burocrático hierárquico, ainda predominante no contexto das organizações, tem aberto espaço para soluções inovadoras e criativas e a articulação das redes é capaz de ampliar a estrutura e suprir necessidades para as quais a burocracia se mostra insuficiente (CASTELLS, 1999; GOLDSMITH; EGGERS, 2004).

As organizações quando se articulam em forma de redes constroem uma variedade de crenças, valores, campos de conhecimento e habilidades e com isso ganham força para sobreviver. A rede é o único padrão de organização comum a todos os sistemas vivos: "Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes" (CAPRA, 2004). De acordo com Katz e Kahn (1971 p.75), “os sistemas sociais são

sistemas abertos, dependem de outros sistemas sociais [...] e sua vinculação ou integração com eles afeta todo o seu modo de operação e nível de atividade”, Pascale (1999) ensina que, assim como as moléculas, neurônios ou membros de um sistema social, as redes de corporações estão inseridas dentro de um ambiente ainda mais complexo, onde a capacidade de adaptação é sinônimo de força.

No que se refere ao poder público, Golsmith e Eggers (2004) apresentam uma comparação entre os modelos de organização em rede e o modelo hierárquico, apontando fatores que favorecem cada um deles (Quadro2).

Modelo em Rede	Modelo Hierárquico
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade - Resposta adequada para diferentes necessidades de clientes, consumidores e cidadãos - Necessidade de diferentes habilidades profissionais - Muitos participantes em potencial - O setor privado preenche as lacunas - Parceiros têm grande alcance e credibilidade - Rápida mudança de tecnologia - Múltiplos níveis do governo produzem serviços - Múltiplas agências usam ou precisam de funções similares 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidade é preferida - Necessidade de uniformidade, regras - Somente uma habilidade profissional é requerida - O governo é o provedor dominante - O governo tem a experiência necessária - O serviço é produzido relativamente sozinho - O serviço não é afetado pela mudança de tecnologia - Um único nível do governo produz o serviço - Uma única agência usa ou precisa de funções similares

Quadro 2: Fatores que favorecem os modelos: rede e hierárquico.

Fonte: Adaptado de Golsmith e Eggers (2004).

Partindo da análise de Goldsmith e Eggers (2004), é possível visualizar que o modelo em rede está mais próximo de se adaptar ao atual panorama vivenciado pelas organizações que atuam no mercado global. A flexibilidade é palavra-chave para a capacidade de adaptação às mudanças. O mesmo conjunto de requisitos que favorecem as organizações governamentais a se articularem em forma de rede, também pode ser transferido para a iniciativa privada, em especial no contexto desta pesquisa que se propõe a estudar uma rede onde atuam organizações de ambos os setores da economia, bem como o terceiro setor.

Historicamente, os governos sempre colaboraram com as empresas privadas e com organizações sociais voltadas à caridade para atingir as metas públicas e

produzir os serviços que a sociedade necessita. Nos dias atuais a participação do Governo nas redes é ainda mais enfatizada, considerando o aumento e a complexidade das demandas sociais frente as limitações do Estado para atendê-las sozinho, conjectura com o que está acontecendo na sociedade em geral, se mostrando uma alternativa ao modelo anterior (GOLDSMITH; EGGERS, 2004; BRANDES *et. al.* 2006).

Withaker (1998) apresenta características de uma estrutura em rede, destacando que a mesma corresponde exatamente ao que seu nome indica: os integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam; não há uma posição hierárquica de comando, o poder é distribuído de maneira igualitária e há um desejo compartilhado de realizar um determinado objetivo.

Na rede as relações informais de significativa dependência entre seus participantes se aprofundam à medida que, dinamicamente, se desenvolvem os laços entre eles. O resultado dessa interação dá a idéia de uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais. Segundo Cardoso, Alvarez e Caulliroux (2002 *apud* DELLAGNELO; SILVA, 2004), as interações entre os nós da rede não se dão em momentos únicos e configuram novos padrões ao longo do tempo.

No âmbito organizacional, dentre as inúmeras vantagens que as redes proporcionam para seus participantes, Goldsmith e Eggers (2004) apontam que a organização fica livre para se concentrar em sua principal missão, explorando sua melhor competência. Possibilitam, ainda, explorar uma maior gama de alternativas envolvendo uma variedade de provedores, as redes encorajando para experiências voltadas ao processo de inovação.

Sob uma configuração de redes as organizações podem se tornar mais ágeis devido à flexibilidade, então, o *downsizing* e *upsizing* podem acontecer de forma mais rápida do que em hierarquias convencionais. Além disso, as redes ajudam as organizações a ampliar seu horizonte, podendo espelhar-se em outras para resolver os problemas. Redes são importantes veículos para a captação de recursos, exploração mútua e disseminação de conhecimento. Mais importante do que isso é o fato de que abrem possibilidades que seriam difíceis para uma, duas ou até

mesmo três organizações, trabalhando juntas, alcancarem (AGRANOFF, 2006; CASTELLS, 2006).

As redes de organizações têm demonstrado ser uma alternativa que traz múltiplos benefícios para todos os participantes, primando pela descentralização o consenso prevalece ao voto ou moções; a descentralização e a autonomia de cada participante conferem à rede uma forma fluida, deixando que a tomada de decisão aconteça no nível mais adequado, onde a democracia, a flexibilidade e a autonomia prevalece (CRUZ, 2006). Vale ressaltar, entretanto, que a qualidade da atividade da rede está baseada no grau de confiança entre seus componentes, que tende a ser muito alto (CASTELLS, 2006; LOWNDES; SKELCHER, 1998).

As experiências têm demonstrado as vantagens e os resultados de ações articuladas e projetos desenvolvidos em parceria. As redes se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional, tanto para as relações pessoais quanto para a estruturação social (WITHAKER, 1998).

Por sua vez, Balestrin e Vargas (2004) propõem uma tipologia para as redes, que as classificam segundo critérios como a hierarquia, a formalização, a cooperação e a conveniência. Esses critérios têm características próprias e são ilustrados pelo autor por meio de exemplos de redes (Quadro 3).

Critério	Característica	Exemplo
Hierarquia	Relações entre os participantes são de pouca ou nenhuma autonomia, fortemente caracterizada pela centralização das decisões em uma única organização que compõe a rede.	Matriz – filial
Formalização	Existem através de contratos que estabelecem as 'regras do jogo'.	Franquias Joint-ventures
Cooperação	Os participantes estão juntos em algumas atividades, em busca de um objetivo em comum, sem deixar de lado sua atividade principal.	Organização virtual Projetos sociais que trabalham em parcerias com o governo e/ou instituições privadas.
Conveniência	Livre participação, informalidade.	Encontros entre professores ou profissionais de determinada área.

Quadro 3 : Tipologia das redes

Fonte: Adaptado de Balestrin e Vargas (2004).

Fleury (2002) também sugere princípios que regem o trabalho em padrão organizacional de rede, quais sejam: a descentralização; a insubordinação; a conectividade; a multi-liderança; a horizontalidade; a autonomia; a transparência; a cooperação e a interdependência.

O fortalecimento das redes se deve às mudanças tecnológicas, políticas e ideológicas ocorridas na sociedade no último século, que se refletem na forma como as organizações interagem, buscando alternativas para atingir resultados mais satisfatórios que até então não eram possíveis com a hierarquia e o modelo de mercado (LIPNACK; STAMPS, 1994 *apud* AGRANOFF, 2006). O sucesso competitivo é alcançado mais rapidamente quando as empresas se articulam com outras que sabem como colaborar efetivamente para criar produtos e serviços únicos, valiosos e difíceis de serem copiados (GOLDSMITH; EGGERS, 2004). A literatura e a prática vêm se mostrando favoráveis ao modelo de organizações em rede, evidenciando ser uma alternativa viável, especialmente para a Administração Pública, no que se refere ao aumento das alternativas para proporcionar os serviços para a sociedade, onde somente ela tem se mostrado ineficiente.

No capítulo seguinte será apresentada a literatura referente ao estudo da liderança.

2.3 A LIDERANÇA PARA A CO-PRODUÇÃO DO BEM PÚBLICO EM REDE

2.3.1 As Perspectivas Sobre Liderança: Conceitos e Modelos

Nos últimos anos tem havido um crescente interesse no estudo da liderança; existem diversas abordagens sobre este tema e, entre elas, está a liderança como arte. Para Denhardt e Denhardt (2006), liderar é uma arte e liderar sem arte é simplesmente administrar. Além de habilidades de comunicação, intelecto e credibilidade, o líder tem um “algo a mais”, uma espécie de sentimento, julgamento ou senso, um *feeling*, os autores recorrem à metáfora da arte para explicar e afirmam que a emoção é um fator importante no processo de liderança uma vez que as pessoas baseiam suas relações com o líder em valores como, confiança e admiração, seja pelo caráter ou pelo saber ou ainda pelo carisma. A liderança está

relacionada com o processo intuitivo, lidar com um mundo aberto e em transformação constante; liderar trata de pessoas, assim a habilidade essencial dos líderes é sentir, ver a organização como um todo, constatando seu caráter subjetivo. Para Pree (1989, p. 124), “a liderança entrelaça os aspectos mais importantes de uma organização: seu pessoal e seu futuro”.

Denhardt e Denhardt (2006) entendem que liderança pode ser comparada com a dança e traçam um paralelo: a dança tem um momento, um tempo, um lugar e um contexto específicos, não perdura no tempo a não ser na memória daqueles que assistiram ao espetáculo; assim também os líderes compartilham uma emoção que toca alguém da mesma forma.

Tais aspectos da liderança lhe conferem o caráter situacional, que pode ser observado quando um determinado indivíduo exerce forte liderança em um grupo devido ao seu conhecimento técnico a respeito de um determinado contexto e, no momento seguinte deixa de influenciar as mesmas pessoas em outra situação onde seu saber não é relevante.

Selznick (1971) diz que a liderança não está necessariamente ligada a posições hierárquicas ou de comando. O líder, na realidade, é alguém que oferece orientação a um processo que, de outra maneira, estaria mais sujeito ao acaso. Em sua abordagem sobre o conceito de liderança, o autor apresenta de maneira simples a necessidade de se conhecer dois aspectos sem os quais não há liderança: primeiro, que existe um indivíduo influenciador; e segundo, que existem os que serão influenciados, representando a lógica de que sem liderados não existe o líder. Arendt (2004) ensina que a liderança decorre da ação integrada entre uma pessoa que inicia e conduz o empreendimento e de um grupo que aceita e assume a responsabilidade da execução dentro das diretrizes estabelecidas.

A organização orientada pelo gerenciamento leva a crer que aqueles que ocupam cargos hierárquicos, que tenham grandes responsabilidades ou aqueles que estão no topo da pirâmide organizacional são líderes e exercem influência sobre os demais. Faria (1982, p.4) afirma que o chefe “na prática é quem manda, tendo alguma forma de poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão”. Aquele que dispõe de autoridade formal, ocupando um cargo na estrutura orgânica, segue as instruções do estatuto da instituição e entre suas atribuições está a capacidade para representá-la. Pode deliberar, decidir e delegar dentro das limitações de sua competência, bem como cultivar ações capazes de

impulsionar os subordinados no sentido de alcançar os objetivos da instituição. Faria (1982, p.7) chama atenção para que “mesmo havendo uma nítida diferença entre o chefe e o líder é sempre desejável que o chefe seja líder”.

Ainda em Faria (1982, p.5), encontra-se que “o líder é aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer chefia ou autoridade estatutária, consegue ser aceito e respeitado, é capaz de unir o grupo, representá-lo”. Portanto, o líder leva o grupo a atingir os objetivos comuns, manter um bom relacionamento e ter a identificação com os seus companheiros. Sua força é uma conseqüência da motivação, da qualificação de sua equipe, da composição e de sua união.

Liderar com excelência, encorajando seus seguidores a dar o melhor de si é a perspectiva que aponta os líderes como aqueles que têm idéias, pois a arte da liderança está também em libertar as pessoas para cumprirem suas tarefas da melhor maneira possível e para serem criativos (PREE, 1989; BENNIS, 1996).

A essência da liderança se mostra, portanto, além do cumprimento por uma pessoa das suas funções hierárquicas. O líder tem o poder de influenciar as pessoas a partir do respeito e da afeição; poder este definido como a habilidade de fazer com que os outros façam o que você quer que seja feito se necessário, até mesmo contra a própria vontade deles (WEBER, 1978 *apud* HARDY; CLEGG, 2001) ou fazê-los fazer alguma coisa que eles não fariam em outra situação (DAHL, 1957 *apud* HARDY; CLEGG, 2001).

Katz e Kahn (1971) observam que um indivíduo pode ocupar hierarquicamente uma posição de comando detentora de poder e, no entanto, não ser reconhecido pelos demais como líder, por não ter as habilidades pessoais de liderança. Por outro lado, alguém que ocupa uma posição de liderança e tem as habilidades do líder, mesmo destituído da posição, continua sendo respeitado e reconhecido pelas pessoas.

Quando o poder de uma pessoa está ligado exclusivamente a sua posição hierárquica, se reconhece o poder legítimo, formal, delegado pela organização, no entanto, quando o poder está baseado em características individuais inerentes à liderança é o que Katz e Kahn (1971) denominam o poder ilegítimo.

Katz e Kahn (1971, p. 351) afirmam, ainda, que “o líder mais eficaz em um papel organizacional [...] não é o burocrata, mas sim o que tem êxito na integração de relacionamentos primários e secundários na situação organizacional”. Nesse sentido o líder de sucesso é quem medeia e tempera os requisitos organizacionais

de acordo com as necessidades das pessoas. Kampf (*apud* FARIA, 1982, p.58) afirma que “O líder não é o homem culto, nem o teórico, mas antes e principalmente o psicólogo e o organizador”.

A “nova ciência”, conceito difundido por autores como Frijtof Capra e Margareth Wheatley, aponta para um mundo onde a desordem aparente, ao invés da ordem, é o que reina. É preciso ter a visão do todo para compreender o que aparentemente é confusão, ruptura, caos e imprevisibilidade, que estão entre os fatores que mais assustam nas organizações e são justamente as fontes da criatividade necessária para se enfrentar estas situações (PASCALE, 1999; CAPRA, 2004; WHEATLEY, 2005).

Nesse contexto, Denhardt e Denhardt (2006) propõem uma relação entre as variáveis tempo, espaço e energia com a liderança, esclarecendo que o líder é alguém capaz de visualizar o espaço no qual a energia humana se move e ajuda a dar forma e direção a ela. O tempo pode ser visto de duas maneiras, de acordo com Hall (*apud* DENHARDT; DENHARDT, 2006), em termos afetados pela cultura: o tempo cronológico que permite a agenda, tendo um evento após o outro, permitindo alocar o ‘recurso’ tempo em prioridades, adequado para lidar com questões lineares, mas não para situações onde a criatividade impera. O tempo *polychronic* dá a idéia de irregularidade, proporciona o livre pensar onde as pessoas estão envolvidas em atividades simultâneas.

A liderança em qualquer nível envolve a relação entre presente e futuro; o limite entre o agora e o próximo momento. O líder articula o mundo externo com o que acontece dentro dos indivíduos. Quando a liderança está presente, a energia é traduzida como entusiasmo, bom humor, força que contagia todos os que estão ao redor, existe esta troca de energia entre as pessoas que é a expressão, a junção do tempo com o espaço, que transforma uma intenção em uma ação (DENHARDT; DENHARDT, 2006).

2.3.2 As Características dos Líderes e a Tipologia da Liderança

Alguns autores defendem a idéia de que a liderança pode ser aprendida, treinada, praticada e adquirida com o tempo e a experiência. (MAXWELL, 2007; DENHARDT; DENHARDT, 2006; CLEMENS; ALBRECHT, 1995; SELZNICK, 1971).

Mary Parker Follet, pesquisadora que influenciou as modernas correntes de interpretação da administração, considera que o líder deve dispor de qualidades pessoais para realizar seu trabalho, tais como capacidade de integração, de antecipação, de discernir o objetivo e a situação e de fomentar a cooperação, interesse pelo bem comum, tenacidade, inteireza de propósitos (FARIA, 1982). A “coragem” pode ser acrescentada a estas qualidades, pois é citada por Mohandas Karamchand Gandhi - mais conhecido como Mahatma Gandhi -, líder espiritual Indiano, como a qualidade mais evidente de um líder (NAIR, 1994).

Líderes que tiveram grande expressão, tais como Napoleão, Hitler e Gandhi, dentre outros não freqüentaram nenhuma escola especial ou curso de liderança e fazem parte da história, marcando de forma indelével a civilização. Na verdade, eles souberam aproveitar a situação, além de serem bem dotados, dispunham de qualidades pessoais para realizar seus trabalhos, foram exemplos de liderança que dispunham da maioria das qualidades pessoais citadas por Follet.

Pree (1989) apresenta algumas características de um líder:

- a) Tem integridade sólida e merecedora de confiança.
- b) Manifesta flexibilidade e diversidade.
- c) Procura a competência.
- d) Está aberto a opiniões contrárias.
- e) Comunica com facilidade a todos os níveis.
- f) Compreende o conceito de equidade e advoga-o de forma coerente.
- g) Lidera ao mesmo tempo em que serve.
- h) É vulnerável a habilidade e ao talento dos outros.
- i) Possui conhecimento íntimo da organização e do seu trabalho.
- j) Consegue abarcar o panorama geral (para além de sua área específica).
- k) É bom orador e diplomata.
- l) Pode ser um bom contador de histórias tribais (maneira importante de transmitir a cultura organizacional).
- m) Indica mais *porque* do que *como*.

A estes aspectos Waitley (1996) acrescenta a autoconfiança, obstinação, pensamento conceitual e ambição de sucesso. A liderança de sucesso depende de saber reconhecer, entender e harmonizar os ritmos da interação humana, o que

possibilita ver aberturas por onde é possível nortear o caminho do grupo através das mudanças. A percepção de ritmo é essencial para o líder, pois organiza e dá cadência, não somente as experiências externas, mas aos aspectos emocionais que são tão importantes para o processo de liderança. Para tocar uma pessoa, o líder tem habilidades especiais, como o tom de voz, a maneira de se expressar, os gestos, a inflexão, entre muitas outras características que lhes são peculiares (DENHARDT; DENHARDT, 2006; OUIMET, 2002).

Em Bennis e Nannus (1997 *apud* NANNUS; DOBBS, 2000, p. 20) encontra-se que “os líderes são bem-sucedidos quando conseguem ampliar a capacidade das suas organizações para servir à comunidade, seja descobrindo um grupo novo de pessoas a ser atendido, alargando a base de recursos, ou transformando a própria organização”.

Waitley (1996) completa afirmando que os novos líderes globais serão capazes de transmitir conhecimento e poder a cada membro de uma organização, aceitar o desafio e a responsabilidade de usar este *empowerment* para construir impérios.

Na visão de Burns (1978 *apud* CAMPBELL; DENHARDT, 2006) existem ainda dois tipos de liderança: a liderança transacional e a transformacional. Na primeira, o líder e seus seguidores estão juntos em busca de seus interesses em comum, não existe um laço forte ou duradouro entre eles. Eles são apenas participantes com interesses próprios em um processo de troca. A liderança transformacional requer que o líder entenda e suporte as necessidades de seus seguidores, engajando-os como pessoas inteiramente.

O resultado dessa liderança é de mútuo estímulo e elevação, que converte os seguidores em líderes e o líder em um agente moral. De forma complementar, a tipologia proposta por Burns e Faria (1982) apresenta os vários tipos de liderança e suas principais características (Quadro 4).

As tipologias propostas pelos diversos autores levam a crer que os assuntos relativos à liderança são multifacetados. Cada discussão a respeito da liderança traz um novo ponto de vista, o que abre o panorama para novas idéias e pensamentos a serem explorados.

Tipo de Liderança	Características	Exemplo
Liderança Autocrática	Baseia-se principalmente na coação, o líder autocrático domina pela fraqueza de seus subordinados e não por suas qualidades.	Os ditadores e grandes chefes militares.
Liderança Carismática	A personalidade marcante do líder leva o grupo a supor que ele tem capacidade excepcional, induzindo seus seguidores a confiança. Suas qualidades são admiradas e seguidas.	Adolf Hitler, levou o povo alemão a realizar seus pseudo ideais.
Liderança Paternalista	Baseada no saudosismo, está para seus seguidores como alguém que oferece proteção, proporcionando segurança.	Henry Ford foi um líder paternalista, pois interferia em tudo, dentro de suas indústrias e comunidades.
Liderança Democrática	Capacidade de representar o grupo através de uma opção livre, a autoridade é consentida, o poder do líder é sempre indireto, pois resulta do apoio que recebe de seus companheiros.	Franklin Roosevelt conseguiu o apoio dos sindicatos norte-americanos no esforço de Guerra.
Liderança Populista	Apóia-se na insuflação da massa, levando muitos a lutar por objetivos intangíveis. Para tanto, seduz os instintos do homem, desperta desejos contidos pelo comportamento social.	Juan Perón, amado por uma grande parcela da população Argentina, pois acreditavam que ele era o legítimo vingador das injustiças históricas.
Liderança Situacional	Acontece em uma situação atípica, uma oportunidade. Todas as vezes que ocorre uma mudança radical o grupo busca um líder que, mesmo não tendo todas as características desejadas, tem aquelas que são indispensáveis para salvá-los no momento.	Fidel Castro foi aclamado líder em um momento em que a massa precisava de alguém que se propusesse a corrigir desmandos do passado.

Quadro 4: Tipos de Liderança e suas características

Fonte: Adaptado de Faria (1982)

Em Waitley (1996) está a afirmação de Peter Drucker: “hoje o conhecimento tem poder”, considerado o “pai” da administração moderna, ele fala sobre o conhecimento que estabelece o acesso às oportunidades e ao progresso. Estudiosos e cientistas determinam grande parte das políticas a serem apreciadas em diversas áreas como, por exemplo, a segurança e a economia do país.

No próximo tópico, a liderança será abordada partindo da perspectiva do exemplo de Mahatma Gandhi. Nair (1994) extraiu de sua vida princípios que conduzem a um elevado padrão de liderança que será objeto de estudo neste trabalho.

2.3.2 A O Modelo de Liderança Extraído do Exemplo de Mahatma Gandhi

O exemplo de Gandhi foi tomado como objeto de estudo, pois em sua trajetória de vida estão explicitados muitos dos princípios e práticas da liderança que vão ao encontro do que se buscou pesquisar.

O indiano Mohandas Karamchand Gandhi, mais conhecido como Mahatma Gandhi, serviu como exemplo para o estudo de liderança de Keshavan Nair (1994), no qual estabelece compromissos e princípios de conduta para um líder. Nesta dissertação tal estudo serviu como base para a discussão sobre os princípios que podem orientar o líder que atua em uma rede de co-produção do bem público.

Assim como Nair (2004), outros autores apontam o exemplo de Gandhi como um modelo de liderança. Para Chaves (2006), Gandhi é um exemplo de líder cujos ideais, reguladores de sua vida, são aceitos por toda a humanidade, por terem sido construídos ao longo de sua existência, como fruto de muita reflexão.

Gandhi foi o criador do movimento de independência nacional da Índia e um dos idealizadores e fundadores do moderno estado indiano, com a proposta de uma nova ordem social, econômica e política, baseada na liberdade e na igualdade de classes (RUSSELL, 1959; PRIVAT, 1961). Em sua vida, travou diversas batalhas. Na África do Sul lutou contra a discriminação racial e pela dignidade e igualdade dos direitos humanos; na Índia, lutou contra a exploração de trabalhadores e camponeses. Sua conduta baseou-se em princípios morais, pelo compromisso com a verdade e a não violência como meio de luta e resistência contra a dominação e a

opressão do império britânico sobre o seu povo. O propósito de Gandhi era provar que a força moral quando é usada na defesa da verdade é maior que a força física.

Neste estudo, destaca-se que Gandhi, embora tenha vivido em uma época tão diferente da atual, possuía qualidades e habilidades de um grande líder, carisma e uma notável confiança em seus princípios.

Nair (1994), ao usar o exemplo de Gandhi como líder, desenvolveu um conceito de liderança heróico, porque se baseou em princípios morais e na prestação de serviços, não sendo guiado pelo poder, pelo domínio de forças ou pela violência.

No próximo tópico será apresentado o modelo chamado “Um elevado padrão de liderança”, no qual o autor discute as características e o comportamento de Gandhi na sua vida pessoal e na esfera pública.

2.3.2.1 O Exemplo de Gandhi: um elevado padrão de liderança

Gandhi pautou sua vida em princípios e valores morais como a verdade, a não violência e o serviço, um conjunto de valores que o levaram a desenvolver um padrão elevado de liderança. Nair (2000) destaca o modo de viver e de agir de Gandhi em virtude de sua dimensão moral e espiritual, considerando que tais aspectos a tornam a conduta de um líder mais elevado. Gandhi foi considerado um líder que mantinha um alto nível de energia por longos períodos, tinha grandes habilidades interpessoais, era decidido e pensativo, no entanto, orientava-se por ações e atribuía grande importância aos detalhes das implementações. Para o autor, servir é o papel central do líder. Baseando-se no exemplo de Gandhi, entende ser possível estabelecer um alto padrão de liderança aliado ao espírito de servir.

Nair (1994) identificou princípios que pautam “um elevado padrão de liderança” a partir do legado de Gandhi (Quadro 5).

UM PADRÃO ELEVADO DE LIDERANÇA	
Um único padrão de conduta	O espírito de servir
Compromisso com valores absolutos; Compromisso com a jornada; Compromisso em treinar a sua consciência; Compromisso em reduzir apegos; Compromisso em minimizar os segredos.	Assumir as responsabilidades; Enfatizar o serviço baseado em valores; Assumir um compromisso com o serviço; Compreender as necessidades das pessoas que deseja servir; Reconciliar o poder com o serviço.

Quadro 5: O desafio de um alto padrão de liderança.

Fonte: Adaptado de Nair (2003).

Em relação aos princípios que o autor expressou como de “um único padrão de conduta”, o mesmo discute a crença na existência de dois padrões ou conjuntos de atitudes, um para a vida pública e outro para a vida privada. Dá a entender que as pessoas têm uma conduta social diferente da conduta particular, como se a conduta pública pudesse ser mais liberal e os valores morais ou sociais não apresentassem um caráter imperativo. Dessa maneira, segundo o autor, entende-se que ter uma conduta reta na vida pessoal não seria necessário para que essa conduta exista na vida profissional.

Padrões duplos de conduta eram rechaçados por Gandhi, pois ele sabia que o respeito é o que legitima a liderança. Quando os seguidores não aprovam a conduta de seu líder, seja na vida pública ou na vida particular, a possibilidade de que ele inspire confiança e credibilidade a seus seguidores está comprometida. Nair (2000) destaca que à medida que se acredita na falta de integridade dos líderes, as expectativas dos liderados refletem esse comportamento; se faz necessário que cada indivíduo busque melhorar seu próprio padrão de liderança e eleve suas expectativas em relação aos liderados, para que exista a relação de confiança e o comprometimento mútuo com o ideal de servir. Para Nair (1994), assumir um único padrão de conduta pressupõe os cinco princípios mencionados no Quadro 5.

– Compromisso com valores absolutos

Assumir um compromisso com valores absolutos para Nair (2004) significa atuar com base em princípios morais como a ética e o respeito. Do ponto de vista de

Pree (1989), a crença individual precede a política e a prática, sendo necessário existir congruência entre o que se faz e o que se diz. A verdade é a imperativa moral que guia a conduta (NAIR, 1994). De acordo com Wheatley (2005), problemas de relacionamento estão em toda parte e as questões de ética e de moral são elementos essenciais no relacionamento de qualquer organização com as empresas associadas, com os acionistas e com as comunidades. Além disso, os valores das organizações influenciam o comportamento das pessoas. Tal perspectiva se aplica ao modelo das organizações em rede, especialmente no enfoque estudado, uma vez que o compromisso com a verdade, a ética, o respeito e com valores morais precisam ser observados, pois eles influenciam no relacionamento entre as organizações, entre os funcionários e até mesmo com a comunidade (DUTRA, 2004; SENGE, 1990).

– Compromisso com a jornada

A melhoria contínua traduz o compromisso com a jornada, esclarecendo que este é um dos caminhos para atingir um alto padrão de liderança. Seguindo o raciocínio de Wheatley (2005) e Pree (1989), pode-se observar o quanto é importante compreender que os relacionamentos contam mais que a estrutura; o mundo que habitamos co-evolui à medida que nos relacionamos com ele. Quanto mais poder é dado ao indivíduo, seja em forma de promoção ou autoridade delegada, se torna mais difícil continuar a seguir o mesmo padrão de conduta, pois seus atos têm maior impacto e repercussão sobre os demais na organização (NAIR, 1994). Sendo assim, a busca pela melhoria contínua contribui para que seja possível manter o alinhamento entre os valores organizacionais e os valores individuais.

– Compromisso em treinar sua consciência

Quando fala no compromisso em treinar a sua consciência, Nair (1994) se refere à reflexão pessoal, quando todas as atitudes são pensadas e planejadas. Essa era uma das habilidades de Gandhi, pois ele costumava analisar e pensar todos os seus atos como parte de sua rotina. A integridade é um padrão de ética e moral pessoal que não pode depender da situação, nem se sacrificar a interesses oportunistas (WAITLEY, 1996). Princípios e valores morais estão dentro dos

indivíduos, em sua consciência, e pautar-se por eles é uma escolha individual, pois um padrão de conduta único requer um comprometimento pessoal.

– Compromisso em reduzir os apegos

O apego pode ser entendido como a afeição as posições, as vaidades e aos privilégios, que de certa forma delineiam a conduta, influenciam a maneira de tomar decisões e o pacto com a verdade (NAIR, 1994). Posições de liderança estão associadas a poder e a privilégios, no entanto, o compromisso em reduzir os apegos vai ao encontro do pensamento de Galbraith (1986 p.11), "se aceita que o individuo aspire ao poder para impor seus valores morais sobre outros, ou para dar impulso a um ideal de virtude social, ou para ganhar dinheiro [...] mas é proibido buscar o poder meramente pelo prazer que ele proporciona". O compromisso de Gandhi em reduzir os apegos não aconteceu de uma só vez, mas aos poucos ele foi se libertando do que considerava como sendo paixões, até chegar à pobreza voluntária (Nair, 1994).

– Compromisso em minimizar o segredo

Pree (1989) afirma que, talvez não exista nada mais importante nos esforços das pessoas para executar um trabalho significativo e aprimorar o relacionamento do que aprender a praticar a arte da comunicação. Clemens e Albrecht (1995), por sua vez, destacam que Gandhi, ao promover encontros entre partes rivais, desenvolvia habilidades de negociador. Estes mesmos autores ilustram o compromisso com o "minimizar os segredos", com o exemplo de Shakespeare, uma vez que ele tinha uma habilidade única como escritor de peças para se comunicar com todas as classes sociais, com histórias e mensagens sobre o amor e a vida, a guerra e a morte, o dever e a honra, que cruzaram todas as barreiras sociais e fizeram dele um escritor do povo, abordando todos os aspectos da condição humana, criando tragédias, comédias, estórias e romances.

A transparência na comunicação e ações em um empreendimento é entendido como fundamental para Nair (1994, p. 45, tradução livre) onde ele diz que "líderes que compartilham a estratégia, a performance financeira e o sucesso da organização com seus trabalhadores criam um senso de unidade e parceira".

No modelo do “elevado padrão de liderança”, Nair (1994) define, com base na vida de Gandhi, o “espírito de servir”, um outro princípio que segundo o autor, norteia o líder em sua essência. Nas palavras de Nair (2000, p. 8, tradução livre) “Se o padrão único é o fundamento de um padrão de liderança mais elevado, o espírito de servir é o material com que a estrutura deve ser construída”. Pois, normalmente, as pessoas associam liderança ao poder e aos privilégios, mas Gandhi não detinha nenhum poder político, institucional, militar ou econômico, já que optara pela pobreza voluntária; tampouco tinha o poder de mando. Mesmo assim, conseguiu mobilizar milhões de pessoas que sempre se dispuseram a servir com ele e por ele, tudo isso por ter dedicado a sua vida em servi-las.

Para Gandhi, também o serviço deveria ser conduzido nos limites dos valores morais; acreditava que todas as formas de trabalho são dignas e igualmente importantes. Na comunidade onde vivia desempenhava todo tipo de função, independente de ser o líder, dando o exemplo de que é possível seguir um único padrão de conduta.

De acordo com Clemens e Albrecht (1995), o servir também foi o maior exemplo deixado por outro grande líder, Jesus Cristo. Ao realizar a cerimônia do lava pés, Jesus deixou uma grande lição: a melhor maneira de amar ao próximo como a ti mesmo é servindo a ele, uma vez que o líder ajuda os seguidores a ajudá-lo.

Nair (1994) deixa claro que servir não significa satisfazer toda e qualquer vontade alheia, pois este ato é baseado nos limites impostos pelo compromisso com a verdade e com os valores morais. Nesse sentido, o “espírito de servir” também pressupõe, conforme Nair (1994), requisitos que estão citados no Quadro 5.

– Assumir as responsabilidades

Gandhi não cobrava de seus seguidores algo que ele mesmo já não houvesse feito, ele se comportava como um membro do povo e não acreditava ser melhor que ninguém. Suas responsabilidades eram iguais às dos demais e, dessa forma, fazia com que todos repetissem a sua conduta.

Tratar aos demais com respeito, consideração e empatia é primordial no comportamento de qualquer ser humano e, principalmente no do líder, estar a serviço e não no controle das pessoas (BLOCK, 1993). Clemens e Albrecht (1995) destacam, a esse respeito, que o líder deve vivenciar as mesmas coisas dos liderados e ser o exemplo. Os problemas começam a surgir quando cada líder enxerga o seu grupo como o mais importante perdendo a visão do todo e, automaticamente, incitando a competição entre as pessoas.

– Enfatizar o serviço baseado em valores

Nair (1994), quando se refere ao serviço baseado em valores, traduz a conduta ética embasada na não violência enfatizada por Gandhi. Seu exemplo é a sua vida, ele dizia que se alguém quisesse conhecer quais eram os valores e os propósitos que orientavam a sua vida, a única coisa que teria que fazer era observar como ele vivia. Para Gandhi todos os atos de serviço deveriam ser transformados em benefícios para a humanidade como um todo - "*service to all*" - e passar pelos valores da não violência e da verdade (NAIR, 1994).

De acordo com Clemens e Albrecht (1995, p.338, tradução livre), "Um líder deve sempre ter certeza de que sua ação é apropriada para o momento, pois todas as suas qualidades de nada servem se ele não tiver uma maneira gentil e agradável em sua conduta diária". Ter valores morais e se pautar por eles significa libertação de ganâncias, de dominação e de opressão de uns sobre os outros, as pessoas se responsabilizam por quem servem, os chefes passam a ser fornecedores e isso produz uma forte responsabilização, seu serviço é dar a estrutura básica e a auto-direção (BLOCK, 1993).

– Assumir um compromisso com o serviço

Para Block (1993, p. 81, tradução livre), "o compromisso com o servir requer a reintegração entre o gerenciamento e a execução do trabalho". Nair (1994) relata que Gandhi tinha um compromisso em servir as necessidades particulares de cada um. Isto, no campo dos negócios, acontece através do contato direto com aqueles que necessitam do serviço, sendo observado quando um executivo escuta as reclamações de um cliente ou responde aos seus subordinados pessoalmente; é o

trabalho direto com os clientes, funcionários, consumidores, fornecedores etc. Trabalhar e servir diretamente as pessoas traz como recompensa um sentimento de paz interior para quem o pratica (NAIR, 1994).

- Compreender as necessidades das pessoas que deseja servir

Gandhi se parecia com seus liderados, falava como eles, vestia-se com as mesmas roupas e comia as mesmas comidas. Clemens e Albrecht (1995), quando falam sobre a obra de Shakespeare, dão destaque à “*The Henriad*”¹, onde um princípio fundamental da liderança aparece de forma clara: compreender as necessidades das pessoas que estão sob sua liderança. *Henry*, o rei, é personagem de “*The Henriad*”, que demonstra suas habilidades de liderança quando visita e conversa com os homens que compõe o seu exército. Em uma noite, antes da mais importante batalha entre a Inglaterra e a França, ele escuta seus sonhos e esperanças, suas reclamações e medos. Conhecendo melhor seus seguidores, ele consegue tocar o seu íntimo, então, por meio de palavras de motivação, fez com que eles pensassem em seu destino, seu lugar na história e como o mundo se lembraria deles e não dos seus medos, e isso os levou à vitória.

O líder deve compartilhar experiências, compreender as necessidades dos liderados, o que aumenta o vínculo entre eles, proporcionando um padrão de liderança mais elevado. O líder, conhecendo as qualidades e habilidades de seus liderados, pode despertar neles o desejo pessoal de contribuir para o progresso de um projeto coletivo, de um empreendimento, de um sonho. A partir de um desempenho satisfatório com o objetivo realizado, repleto de criatividade e com responsabilidade, se conseguirá mais facilmente atingir os objetivos e metas almejadas (DUTRA, 2004).

- Reconciliar o poder com o serviço

O poder que Gandhi detinha vinha de sua identificação com as pessoas que o seguiam; ele as servia e conhecia sua vida. Segundo Clemens e Albrecht (1995), quando todos estão focados nos mesmos objetivos, pessoas comuns podem fazer

¹ “*The Henriad*” é uma peça do dramaturgo e poeta inglês William Shakespeare, sobre do reinado de Henrique V na Inglaterra na primeira metade do século XV.

coisas incomuns. Em Nair (2000) está que encontrar a harmonia entre o poder e o serviço é um dos maiores desafios da liderança, o ideal é o poder derivado somente do serviço e usado somente para o serviço.

Todos esses compromissos e princípios explicados por Nair (1994; 2000) em seus estudos sobre a liderança de Gandhi, bem como os demais autores citados no decorrer do capítulo, consistem em fundamentos para apoiar os que optam em trilhar o caminho da liderança pautada no suporte às necessidades de seus seguidores.

Os aspectos descritos nesse tópico serviram como guia para o estudo da liderança dentro de uma rede de co-produção, onde existem grupos dispostos em projetos que assumiram compromissos em parceria com o governo para realizar o bem comum pela via do serviço público.

No próximo tópico são descritos os procedimentos metodológicos que orientaram a implementação da pesquisa que deu origem a esta dissertação.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Neste estudo foi adotado o método qualitativo de pesquisa, no qual, segundo Merriam (1998), a preocupação central é o entendimento do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes e do contexto onde ocorre. A abordagem qualitativa é vista como a mais adequada para se analisar um aspecto social, pelo fato de ser voltada para situações complexas e particulares, considerando-se uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito.

Nesse sentido, percebeu-se o método qualitativo como o mais adequado aos propósitos desta pesquisa, que buscou conhecer a configuração do processo de liderança em um determinado contexto, cujos sujeitos são os gestores de projetos que desenvolvem suas ações em uma estrutura de redes de co-produção, visando atender as demandas de uma realidade social complexa.

Para Minayo (2002, p. 43), “a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade”, mas, sim, se os representantes sociais escolhidos têm significância na abordagem do problema investigado. Neste estudo, os representantes sociais, coordenadores dos projetos do CCEA, foram importantes protagonistas na abordagem do problema investigado, pois são eles que ocupam as posições de chefia e comando na rede pesquisada.

Em relação ao modo de investigação ou estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso associado à abordagem qualitativa. Amplamente utilizado nas pesquisas organizacionais, o estudo de caso qualitativo possibilita o relato de uma experiência vivida pela organização, a investigação de um fenômeno humano e social (GODOY, 2006).

Com base em Yin (2005), perguntas de pesquisa “como” são respondidas, preferencialmente, pelo método estudo de caso. Como um estudo exploratório sobre um fenômeno do qual emergem elementos para novas investigações e descobertas, entendeu-se que o presente estudo precisaria ser delimitado segundo as orientações da estratégia indicada. Godoy (1989 *apud* GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006) explica que o estudo de caso deve estar centrado em uma

situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação.

Ainda em relação à estratégia de pesquisa utilizada, Platt (*apud* SILVA, 2006, p. 117) afirma que “o estudo de caso tem como característica fundamental a busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e experiências pessoais”. Assim, no presente estudo buscou-se estudar a liderança em uma rede de co-produção a partir da percepção daqueles que ocupam cargos de coordenação, revelando-se, portanto, um conjunto de significados pessoais dos sujeitos envolvidos para melhor compreensão do fenômeno em particular.

3.2 O CONTEXTO DA PESQUISA

Abordou-se como contexto de estudo o Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA), uma organização não governamental, constituída pela sociedade civil e organizada em forma de rede, que atua na região de Florianópolis, em Santa Catarina, visando a formação e a inserção de jovens no mundo do trabalho, sobretudo buscando o seu desenvolvimento como cidadão.

Silva e Menezes (2001) afirmam que a população ou o universo da pesquisa constitui a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo; e a amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano. Neste estudo sobre a liderança no contexto da rede constituída pelo CCEA, foram abordados como sujeitos de pesquisa 05 (cinco) pessoas que ocupam os cargos de coordenação dos projetos desenvolvidos pela organização, projetos esses em andamento no ano de 2008.

O grupo representativo pesquisado foi definido de forma intencional, tendo-se como critério a sua relação com o objeto de estudo – o processo de liderança. Tal escolha é justificada por se pressupor que em posições de mando normalmente se encontram pessoas com as características de liderança. Conforme Vergara (2005), o procedimento de amostra intencional é válido ao abranger casos escolhidos a partir do “bom julgamento” da população/universo.

Como integrantes do grupo pesquisado, então, participaram da pesquisa os membros do CCEA que respondem pela coordenação geral do Centro e os

coordenadores dos Projetos Aroeira, Frutos do Aroeira, Projeto Aprendiz e Projeto Incubadora Popular de Cooperativas.

3.3 A COLETA DE DADOS

Para Godoy (2006, p. 133), “a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação”. Desse modo, uma variedade de técnicas de coleta de dados foi combinada para a elaboração desta dissertação, como a entrevista, a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e a observação.

A entrevista, “por sua natureza interativa, permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários” (ALVES-MAZOTTI; GEWANDSZNAJER, 2001, p. 168). Trata-se de uma fonte importante de coleta de dados em pesquisas de natureza qualitativa, nas quais são muito pouco ou nada estruturadas.

No caso deste estudo, utilizou-se a entrevista com roteiro semi-estruturado, uma vez que, segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991 *apud* COLLIS; RUSSEY, 2005), existem situações específicas para a utilização desta modalidade de entrevista como, por exemplo, quando é necessário entender a maneira de pensar do sujeito abordado, seu ponto de vista sobre determinada situação, ou seja, quando é preciso entender o mundo do entrevistado.

A observação constituiu também outra importante forma de coleta de dados, pois por meio dela foi possível levantar algumas informações que complementaram os dados das entrevistas. A observação do ambiente e, de certo modo, de alguns aspectos da dinâmica de funcionamento da rede de co-produção do CCEA, ocorreu a partir de visitas realizadas nas três unidades físicas do Centro, nas quais foi possível conhecer as instalações e as atividades desenvolvidas pelos projetos, bem como entrar em contato com jovens que deles estão participando.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados qualitativos, por natureza, contêm descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos observados. Retratam o que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos, trechos ou íntegras de documentos, correspondências, atas ou relatórios de casos (PATTON, 1987); são citações literais. Nesta dissertação, a técnica escolhida para análise dos dados foi a análise do discurso. Godoi (2006, p. 376) explica que existem diversas correntes de pensamento a respeito da análise do discurso.

A análise do discurso apresenta [...] definições muito variadas, desde a definição mais genérica de Brown e Yule (1993, p.1) – ‘a análise do uso da língua’ – às concepções mais atuais de Van Dijk (1990, p. 15) – ‘o estudo do uso real da linguagem, por locutores em situações reais’. Maingueneau (1997b, p.3) observa que, sobretudo nos países anglo-saxônicos, muitos autores identificam em menor ou maior grau, a análise do discurso como a análise conversacional, incluindo aspectos não verbais da comunicação. A partir dessa identificação a análise do discurso ultrapassaria os limites das análises das interações verbais, definindo-se como uma atividade fundamentalmente interacional.

Nessa perspectiva, os dados coletados nas entrevistas foram organizados e sistematizados de forma a permitir a descrição dos depoimentos e a sua interpretação segundo os aportes teóricos que sustentaram a definição do problema e dos objetivos do estudo. Assim, procedeu-se o tratamento e a análise dos dados seguindo as seguintes etapas: em um primeiro momento houve a transcrição das entrevistas, a organização do seu conteúdo segundo o que foi estabelecido como foco e propósitos do estudo. Na seqüência, buscou-se estudar e analisar os dados então organizados para interpretá-los à luz do referencial teórico proposto.

As interpretações dos dados de pesquisa apresentados nesta dissertação, por fim, estão organizadas segundo a seqüência do que se havia estabelecido como objetivos parciais do estudo. Nesta lógica, procurou-se agregar as informações visando identificar os aspectos que caracterizam o CCEA como uma rede de co-produção; as características de conduta dos coordenadores – enquanto líderes dos seus projetos – que demonstram uma atuação na direção da co-produção do serviço em rede; e a dinâmica que se constrói e expressa o processo de liderança em um contexto de co-produção do bem público em rede.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante a realização da pesquisa alguns fatores estiveram fora do controle do pesquisador e naturalmente geram limitações ao trabalho. Uma das limitações a serem consideradas é de ordem teórica e está evidenciada no momento em que a pesquisa não aborda todas as variáveis relacionadas à liderança, à complexidade e à abrangência do tema. O próprio tema tem suas limitações, como aponta Selznick (1971, p. 2),

Uma teoria sobre liderança refletirá necessariamente o grau de sofisticação que atingimos no estudo da organização. Estamos tratando de uma atividade, de uma função, de um trabalho executado; não podemos avaliá-los além do limite permitido por nossa compreensão do assunto que faz parte dessa atividade.

Outra limitação se deve à escolha do método, a pesquisa de natureza qualitativa, que busca o entendimento do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes, e no qual o pesquisador é o instrumento primário da coleta e da análise dos dados. Berger e Luckmann (2003) destacam que a realidade é socialmente construída e a visão de mundo de uma pessoa é influenciada por diversas variáveis como, por exemplo, seu conjunto de crenças e valores. Assim, apesar de se evitar vieses em todos os momentos da pesquisa, os dados podem ter sofrido influência do julgamento da pesquisadora e dos entrevistados.

O próprio método de entrevista escolhido para a realização do estudo também tem algumas limitações expostas por Meuser e Nigel, (1991, *apud* FLICK, 2006), dentre elas está o desvio do entrevistado para outros assuntos que não são pertinentes a pesquisa, informações pessoais que aparecem em maior número do que as informações do conhecimento do especialista.

Uma limitação de ordem prática na realização do estudo foi a disponibilidade dos coordenadores em atender a pesquisadora para a realização das entrevistas. Devido aos inúmeros compromissos, dispunham de pouco tempo para serem entrevistados e eram constantemente interrompidos por outras pessoas que necessitavam de sua atenção. Por último, a permanência do pesquisador no local durante a observação direta causa estranheza por parte daqueles que estão sendo observados, uma vez que a simples presença do pesquisador pode alterar os comportamentos que estão sendo observados (COLLIS; RUSSEY, 2001).

4 CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA: UMA REDE DE CO-PRODUÇÃO

4.1 O CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA

O Centro Cultural Escrava Anastácia - CCEA é fruto da iniciativa das mulheres da comunidade do Monte Serrat, no Maciço do Morro da Cruz, em Florianópolis - Santa Catarina. De uma forma romântica, a história começou em 1994, em uma noite de Natal, durante a celebração da comunidade na capela Nossa Senhora do Monte Serrat. Já cansadas de verem seus filhos envolvidos com o tráfico e a violência, as mulheres resolveram se organizar na busca de uma forma de ocupá-los no contra turno escolar, oferecendo oportunidades de formação e educação para as crianças e adolescentes da comunidade. A partir daquele momento foi apresentado o objetivo maior do projeto que perdura até os dias de hoje, assim como a missão do CCEA: *buscar o “empoderamento de sujeitos individuais e coletivos das periferias da Grande Florianópolis, e sua inserção social, através da implementação de processos educativos que possibilitem o aumento da auto-estima, da capacidade de leitura e compreensão da realidade sócio-cultural e o compromisso comunitário e cidadão”.*

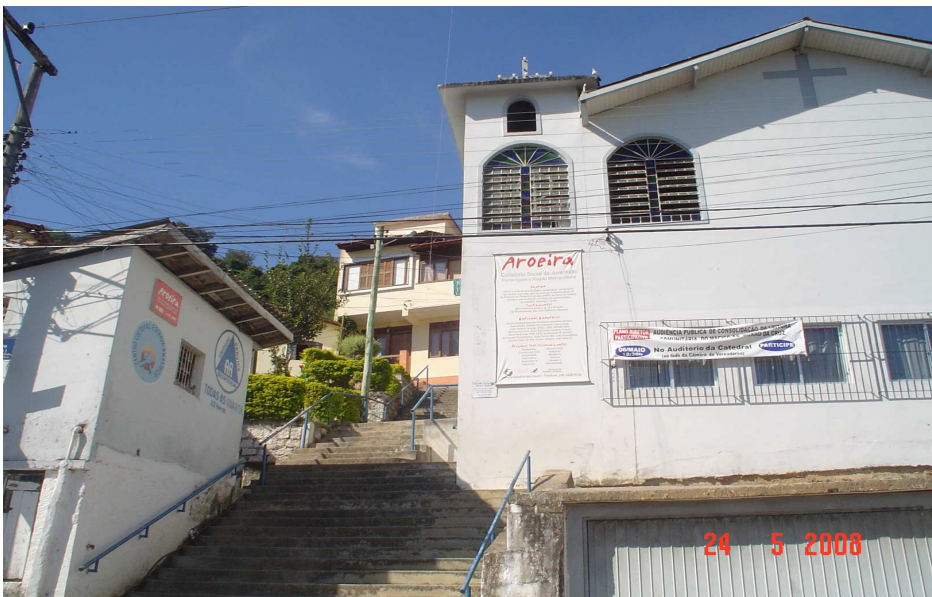


Figura 2: Sede do Centro Cultural Escrava Anastácia

Fonte: Acervo da pesquisadora

Oficialmente, o CEEA nasceu somente em 1998, com o devido registro em Cartório, iniciando uma parceria com a instituição Irmãos Maristas que contribuem financeiramente para que o projeto possa se manter. À época, atendia crianças de 7 a 15 anos e oferecia atividades culturais, artísticas, inclusão digital no contra turno escolar, como uma aprendizagem complementar à escolar. Hoje, o CEEA tem o título de Utilidade Pública Federal, Portaria nº 1331/06, Registro Estadual na Lei nº 11163/99 e municipal na Lei nº 5403/98.

Na época da criação do CEEA, as pessoas que iniciaram o trabalho no projeto eram líderes comunitários ou já trabalhavam em alguma instituição dentro da própria comunidade. Isso demonstra que, desde o início, já se delineava uma perspectiva de trabalho em rede no âmbito das ações do CEEA. As entidades parceiras do CCEA eram: CEBEM Monte Serrat, Escola Básica Lucia Livramento Mayvorne, Creche Casulo da LBA, Creche Monte Serrat, Grupo Pinheiro e Escola de Datilografia. Atualmente, todos os envolvidos com as atividades do CEEA continuam atuando em rede, cooperando entre si, nos projetos e com os parceiros que são seus apoiadores. A interdependência entre os projetos é percebida quando se observam as diferentes atividades em andamento.

O CCEA é uma instituição que teve um crescimento acelerado nos últimos três anos. Em 2005 foi firmado o convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego e o projeto do Consórcio Social da Juventude - Aroeira. A partir de então, o CEEA deixou de atender apenas os jovens da comunidade do Monte Serrat e passou a envolver também jovens de outras 68 (sessenta e oito) comunidades da grande Florianópolis.

O Centro Cultural Escrava Anastácia desenvolve suas atividades para atender crianças desde os cinco anos de idade até jovens de 24 anos. Para que o jovem possa participar de um dos projetos oferecidos pelo CCEA, sua família precisa ter uma renda de até meio salário mínimo por pessoa, pois o projeto se preocupa em atender aos jovens que estão em situação de vulnerabilidade ou são excluídos socialmente. O jovem chega até o CCEA geralmente a partir da orientação de líderes comunitários, que fazem uma pesquisa e inscrevem os jovens da comunidade cujo perfil esteja alinhado aos objetivos dos projetos.

O CCEA conta, atualmente, com 120 funcionários distribuídos entre os diferentes projetos. Busca assegurar que os jovens das comunidades empobrecidas possam acessar cursos que agreguem valor a sua história, possibilitem a sua

inserção no mundo do trabalho, a geração de trabalho e renda, seja para o mundo do trabalho formal ou para o empreendedorismo através da constituição de cooperativas. Ou, ainda, para que o jovem possa conhecer outros caminhos, como uma contribuição ao seu desenvolvimento como ser humano.

O organograma do projeto está demonstrado na figura 2. Entretanto, atualmente estão em andamento apenas quatro dos oito projetos demonstrados no organograma. A agência de inserção foi incorporada pelo projeto Aprendiz e o projeto Aventura Esportiva transformado em oficinas dentro do projeto Aroeira, assim como a formação continuada.

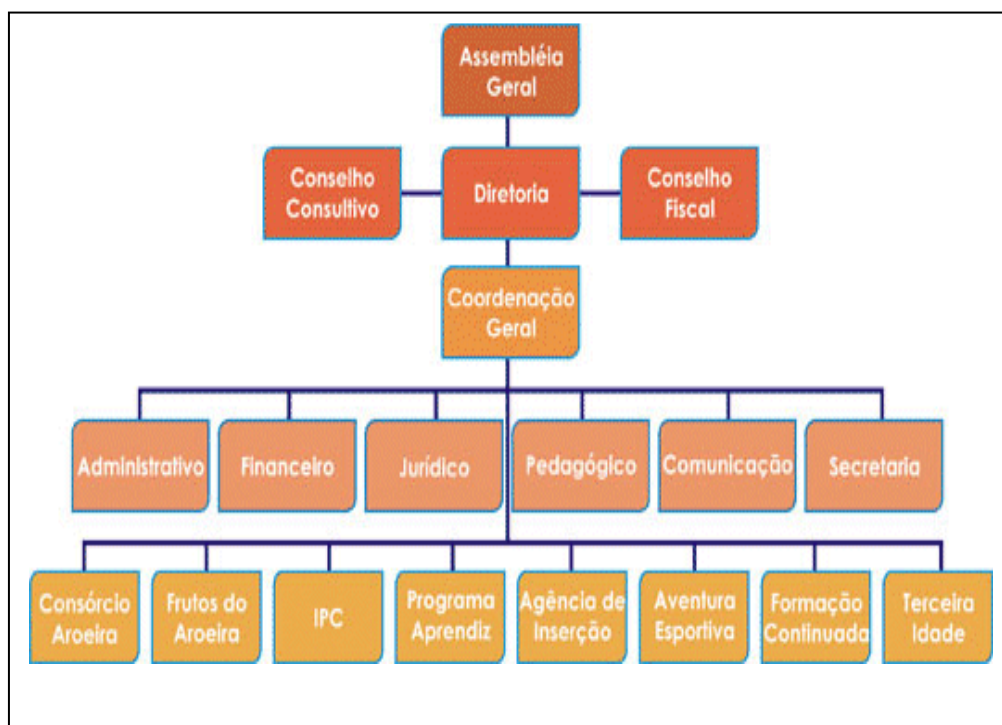


Figura 3: Organograma do Centro Cultural Escrava Anastácia

Fonte: www.ccea.org.br

Os projetos em execução no CCEA, então, são os seguintes: Consórcio Social da Juventude - Aroeira, que cuida da formação dos jovens e preparação para o ingresso no mundo do trabalho; o Aprendiz, que insere os jovens em estágios no contra turno escolar; o Frutos do Aroeira, uma casa de semiliberdade que abriga jovens em medidas de proteção; o IPC – Incubadora Popular de Cooperativas, que apóia, por meio de incubadoras, empreendimentos dos jovens que já estiveram no projeto Aroeira.

4.1.1 Projeto Aroeira

O projeto Aroeira é o que deu maior visibilidade ao CCEA. A partir de um convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego, firmado em 2005, o CCEA passa a atuar no Consórcio Social da Juventude, um programa do Governo Federal para a capacitação dos jovens e sua inserção no mundo do trabalho. Atualmente, este projeto funciona no prédio do antigo Instituto Médico Legal, no bairro Estreito em Florianópolis, o qual foi cedido para uso do projeto por 10 anos, juntamente com o IPC e o Aprendiz.

O projeto Aroeira está, em 2008, em sua terceira edição, atendendo aproximadamente 1.000 jovens entre 16 e 24 anos em situação de vulnerabilidade social. Tem como princípio o empoderamento do jovem para o seu efetivo desenvolvimento como cidadão. O programa oferece aproximadamente seis meses de capacitação ao jovem que depois é inserido no mundo do trabalho.

Em 2007 o Consórcio Social da Juventude de Florianópolis - Aroeira se destacou e qualificou 958 jovens. Destes, 400 foram inseridos no mundo do trabalho, sendo 309 (77,25%) em emprego formal; 28 (7%) aprendizes; 43 (10,75%) contratados sob formas alternativas geradoras de Renda (Cooperativas) e; 20 (5%) estagiários. Entre os inscritos no CSJ de Florianópolis, vale ressaltar que houve ligeira predominância de jovens do sexo feminino com participação de 53,96% desse gênero e 46,03% do sexo masculino. A escolaridade também foi averiguada e constatou-se que 44,98% dos jovens freqüentavam o ensino fundamental e 48,95% o ensino médio. Do total de participantes, 18 eram portadores de deficiência e 39 estavam em conflito com a lei. (SIROSKI, 2008).

Para atingir tais metas, o projeto Aroeira trabalha em parceria com a Prefeitura Municipal de Florianópolis, Governo do Estado de Santa Catarina, Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério da Educação, com a empresa privada Anima RH, Instituto Unibanco de São Paulo – que está financiando a formação dos jovens para capacitá-los para trabalhar nos supermercados Angeloni, Imperatriz e Bistek, todos em Florianópolis.

4.1.2 Projeto Frutos do Aroeira

O projeto Frutos do Aroeira é uma casa de semiliberdade²; foi criado em 2006 a partir da identificação da necessidade de atender jovens que estavam em formação no projeto Aroeira e tinham comprometimento com a justiça, estavam ameaçados de morte, comprometidos com o tráfico de drogas, ou seja, jovens em situação de extrema vulnerabilidade social.

A princípio, o Frutos do Aroeira funcionava em um sítio alugado pelo CCEA em Biguaçu, na região metropolitana de Florianópolis. Recebia apenas meninos e as atividades estavam todas ligadas à agricultura, como a produção de hortifrutigranjeiros e a piscicultura.

Hoje, o Frutos do Aroeira está localizado em uma casa no bairro Campeche, também em Florianópolis, atendendo meninos e meninas. Constitui-se em uma casa de semiliberdade mista que mantém parceria com a Secretaria de Segurança Pública do Estado de Santa Catarina.

O projeto volta-se à reconstrução da identidade do jovem, que tem a oportunidade de participar dos projetos de formação oferecidos pelo CCEA. Os jovens são atendidos por psicólogo, têm apoio de advogado para cuidar de sua situação com a justiça, moradia e refeições oferecidas na casa. Convivem com outros jovens que estão em situação similar a sua, buscando formar um ambiente familiar e de recuperação da auto-estima do jovem.



Figura 4: Casa Frutos do Aroeira
Fonte: Acervo da pesquisadora

² A semiliberdade é medida sócio-educativa atribuída ao adolescente autor de ato infracional pelo Juizado da Infância e Juventude, após apuração e procedimentos previstos em Lei (8.069/90) .

4.1.3 Projeto Aprendiz

O objetivo maior do projeto Aprendiz é criar oportunidades de formação técnico-profissional e cidadã para a juventude entre 14 e 24 anos, através de parcerias com as empresas conveniadas.

Aprendizagem Profissional é uma política pública de caráter permanente, que reúne a qualificação e a inserção em uma única ação. É prescrita pela Lei 10.097/2000, regulamentada pelo Decreto 5.598/2005, e trata do contrato de aprendizagem que determina a obrigatoriedade de estabelecimentos de médio e grande porte de contratarem jovens entre 14 e 24 anos como aprendizes. A referida lei deu, portanto, nova redação ao artigo 430 da CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, possibilitando às entidades sem fins lucrativos, que tenham por objetivo a assistência ao adolescente e a educação profissional, executar programas de aprendizagem profissional para adolescentes na citada faixa etária.

Nesse sentido, a Lei n. 10.748/2003 criou o Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens - PNPE, sendo posteriormente alterada pela Lei 10.940/2004 e regulamentada pelo Decreto 5.199/2004. Tem entre os seus objetivos: ações dirigidas à promoção da inserção de jovens no mercado de trabalho e sua escolarização, ao fortalecimento da participação da sociedade no processo de formulação de políticas e ações de geração de trabalho e renda, objetivando, especialmente, promover a criação de postos de trabalho para jovens ou prepará-los para o mercado de trabalho e ocupações alternativas, geradoras de renda, bem como a qualificação do jovem para o mercado de trabalho e inclusão social. O PNPE atenderá jovens com idade de 16 a 24 anos em situação de desemprego involuntário, que atendam aos requisitos contidos na referida lei.

O programa Aprendiz dura entre doze e vinte e quatro meses, nos quais o jovem participa de uma atividade prática dentro das empresas conveniadas e recebe formação teórica nas instalações do projeto, que fica no mesmo local do IPC; são oito horas de formação e 12 horas de trabalho na empresa. A meta de inserção é de 30% dos jovens que participam do programa, no entanto, o que se busca com o aprendiz não é a formalização do emprego, mas a formação técnico-profissionalizante. Atualmente, estão em formação 218 jovens.

Os temas abordados na formação no projeto Aprendiz são: informática básica; ética, cidadania e direitos humanos; atendimento e relações interpessoais;

segurança no trabalho; sexualidade e a saúde; comunicação e a liderança; organização de empresas; vendas e atendimento ao público e; o mundo do trabalho. Além disso, acontece o monitoramento do desempenho escolar dos aprendizes, no sentido de elevar o seu desempenho.

Outra função importante do projeto Aprendiz é a conscientização do empresariado no sentido da contratação de um aprendiz. Existe uma equipe responsável por entrar em contato com as empresas e abordar o tema da Lei do Aprendiz. Assim, o Consórcio Social da Juventude e o Aprendiz são apresentados e demonstram ao empresário que ele pode contratar aprendizes que já estão sendo capacitados.

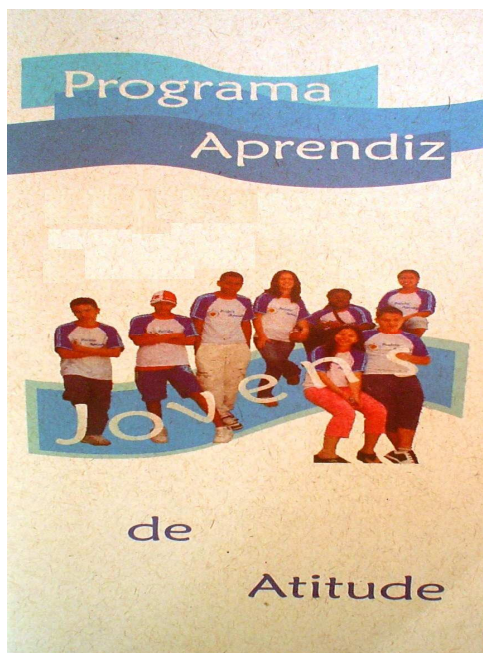


Figura 5: Folder do projeto Aprendiz

Fonte: Acervo da pesquisadora

4.1.4 Projeto Incubadora Popular de Cooperativas – IPC

É um projeto de formação de empresas cooperativas populares, viabilizando as iniciativas empreendedoras que partem dos jovens das periferias. As empresas incubadas se organizam de forma associada onde o trabalhador é também o dono da empresa.

O projeto teve início em meados de 2006, a partir de conversas entre o coordenador e os jovens que estavam fazendo parte do projeto Aroeira, e que

manifestavam vontade de ter seu próprio negócio. Então a questão do cooperativismo foi mais bem trabalhada e foram elaborados os planos de negócio para o que hoje são as cooperativas.

Em um primeiro momento, os jovens que serão cooperados recebem uma formação por meio de uma equipe de assessorias, a jurídica, a contábil e a administrativa. Em um segundo momento, existe o apoio de uma outra equipe, além da equipe técnica da coordenação geral, que acompanha toda a parte administrativa do projeto, a equipe de assessorias se mantém a disposição dos cooperados.

As empresas que estão atualmente incubadas no IPC são: a cooperativa de gastronomia e panificação “Sonho Meu”, que além de pães e confeitaria atende também serviços de coquetel para festas e eventos; a “Solto *Surf Wear*”, que é uma cooperativa de moda e costura, serigrafia, estamperia e confecção de pranchas de *surf*; o salão de beleza “Ellas”, especializado em estética afro; a cooperativa de marcenaria “Marcenaria é Arte”, que fabrica brinquedos educativos e utilitários de madeira; a cooperativa de soluções em informática “Universo Livre”, que trabalha com computadores reciclados com *software* livre e também consultoria em informática, manutenção de microcomputadores, instalação de rede e internet *point* para eventos; a cooperativa “Eco Arte” que fabrica produtos em papel reciclado e a cooperativa de artesanato “Cantinho do Artesanato”.



Figura 6: Prédio onde funcionam os projetos Incubadora Popular de Cooperativas, Aroeira e Aprendiz.

Fonte: Acervo da pesquisadora.

A iniciativa das cooperativas tem o intuito de gerar emprego e renda para que os jovens possam seguir adiante com seus próprios negócios e se tornarem independentes do IPC.

4.2 A Rede de Co-Produção Formada pelo Centro Cultural Escrava Anastácia

A co-produção acontece quando o Estado se mostra insuficiente para atender as demandas sociais e então diferentes atores se articulam para poder suprir essas necessidades (ALFORD, 2002; MARSHALL, 2004). No caso do Centro Cultural Escrava Anastácia (CCAA), este movimento começou a ocorrer para enfrentar problemas ligados à violência e ao tráfico de drogas que vinham interferindo e prejudicando a vida dos jovens residentes na comunidade de Monte Serrat. Diante da ação ineficiente do poder público no enfrentamento da situação, os atores sociais iniciaram um processo de articulação para tentar solucionar as dificuldades da comunidade.

A sede do Centro Cultural Escrava Anastácia, situada no bairro Monte Serrat em Florianópolis, acomoda os serviços administrativos, a organização e encaminhamento de todos os projetos do CCEA, a assessoria pedagógica, o laboratório de informática, o banco de dados, a direção e todas as informações dos projetos, bem como os jovens que deles participam. No prédio do antigo IML, no bairro Estreito estão os projetos IPC, Aprendiz e o Aroeira. Do ponto de vista físico, portanto, já se percebe a integração das atividades dos projetos, com a atuação dos respectivos coordenadores em um mesmo espaço, o que lhes permite contato permanente. Vale ressaltar que, pelas próprias características e objetivos do trabalho, encontra-se no bairro Campeche o projeto Frutos do Aroeira, com a casa de semiliberdade.

Os diversos projetos proporcionam maneiras diferentes de atendimento às demandas sociais dos jovens de baixa renda, desde a moradia para aqueles que estão em situação de extrema vulnerabilidade, passando pela construção do ser humano como cidadão, o primeiro emprego, até a oportunidade de ser dono de seu próprio negócio.

Segundo assessoria de imprensa do Ministério do Trabalho e Emprego - 2008, o projeto Aroeira, em sua primeira versão em 2006, atendeu a

aproximadamente 1.200 jovens; isso também aconteceu na versão seguinte, em 2007 e, neste ano de 2008, aproximadamente 1.000 jovens estão no projeto. Foi durante a primeira edição do projeto Aroeira que a equipe percebeu as demais necessidades dos jovens que dele participavam. Em primeiro lugar, foram identificadas situações de jovens que desejavam participar do programa, mas tinham comprometimento com a justiça. Diante da constatação, surgiu a idéia de criar o Frutos do Aroeira, uma casa de semiliberdade para atendê-los.

Os coordenadores, posteriormente, se depararam com a situação de outros jovens de dezesseis anos que participavam das atividades de capacitação, mas que não tinham ainda a idade para ingressar no mercado de trabalho formal. Frente a essa demanda, surgiu o projeto Aprendiz. A partir dele, hoje o CCEA é uma instituição formadora do programa Aprendiz, no qual o jovem de 16 anos tem a possibilidade de entrar em uma empresa e de aprender dentro dela. Ao longo do desenvolvimento da formação dos jovens para o trabalho, muitos dos que participavam do projeto Aprendiz demonstravam o desejo de iniciar seu próprio negócio, o que fez surgir à idéia das cooperativas que deu origem ao projeto IPC.

Da forma como surgiram e foram sendo implementadas as ações do CCEA, observa-se que a origem de cada um dos projetos encontra-se na identificação de necessidades de jovens da comunidade inseridos nos programas em desenvolvimento. Desse modo, novas idéias foram sistematicamente construídas e estruturadas pela equipe do Centro para que os projetos pudessem suprir as demandas específicas da comunidade. Na visão de Brudney e England (1983), essa articulação está orientada pela co-produção do bem-público por meio da coletividade, pois envolve a participação de muitas pessoas, em conjunto com instituições privadas, sociais e governamentais, e os seus benefícios se estendem por toda a comunidade.

Outro aspecto a destacar, nesse sentido, é o conhecimento e a preocupação da equipe do CCEA, especialmente dos líderes que participam dos projetos, de escutar o que o jovem – usuário dos serviços da instituição – tem a dizer e, em um trabalho conjunto com a comunidade, a sociedade civil, as empresas privadas e o poder público, de viabilizar as possibilidades e oferecer oportunidades para sua qualificação, essa visão se identifica com o pensamento de ARENDT (2004) de que é com base nas relações estabelecidas quando os homens vivem juntos que se constitui a realização dos empreendimentos.

A atuação por meio das parcerias e o estabelecimento de redes de trabalho é uma característica essencial das ações do CCEA, as pessoas que fazem parte dos projetos mantêm relacionamentos com outras comunidades e organizações, o que facilita a construção de parcerias. Conforme os dados da pesquisa demonstraram, existe uma preocupação de sempre buscar a ampliação das relações do CCEA com as comunidades e outras instituições. Portanto, é fundamental buscar entender as articulações políticas realizadas pelos atores nas redes entre o Estado, o mercado e a sociedade civil (FISCHER, 1984; MILANI, 2003).

Quando o CCEA insere-se em uma comunidade para implementar seus projetos, o faz por meio de um líder comunitário e busca formar parcerias com as entidades que já existem ali, no sentido de que as mesmas possam executar os cursos ou ajudar nos processos.

O próprio projeto Aroeira tem favorecido isso, pois no convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego o CCEA é a entidade âncora, ou seja, a que se responsabiliza por executar o contrato e articular parcerias com outras instituições que participam na execução dos projetos. A intenção do CCEA é também capacitar outras instituições para que elas possam ser as entidades âncora de seus próprios convênios

Em sua forma de articulação, o CCEA demonstra a co-produção do bem público acontecendo na coletividade (BRUDNEY; ENGLAND, 1983), atuando onde as demandas sociais não são atendidas pelo poder público. Os projetos desenvolvidos demonstram ser uma maneira eficiente de prover o bem comum para as comunidades que participam do projeto e para a sociedade como um todo, pois seus benefícios refletem na formação dos cidadãos conscientes de seu papel dentro da sociedade.

Assim, na proposta de Denhardt e Denhardt (2003), a co-produção do bem público é uma ferramenta para a implementação do Novo Serviço Público, cujas relações de cooperação são um imperativo para sua realização. Neste cenário o papel do governo é assegurar que, tanto a solução quanto o processo para a realização do interesse público, estejam em concordância com as normas democráticas, com os valores de justiça e equidade e ainda incentivar o cidadão a se envolver com o que acontece, pensar na comunidade e agir para o bem comum. Isso se evidencia no caso estudado, ao se verificar a parceria firmada entre o CCEA e o Ministério do Trabalho e Emprego, por meio da qual os projetos recebem apoio

financeiro e também os resultados são monitorados. Existe uma relação de interdependência entre as partes envolvidas na realização dos projetos, caracterizando a co-produção na rede formada pelo CCEA.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1 A REALIZAÇÃO DA LIDERANÇA NO CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA

Este tópico tem por objetivo caracterizar a forma como atuam os responsáveis pela coordenação dos projetos que integram o CCEA, no sentido de subsidiar a análise dos processos de liderança aplicados nesta rede de co-produção. Para tanto serão verificados, nos depoimentos dos entrevistados, os aspectos que denotam suas linhas de conduta, seus princípios e seus procedimentos para realizar a condução dos projetos sob sua responsabilidade.

A liderança, quando realizada em uma rede, assume um caráter de integração; mais do que dar as diretrizes, os líderes precisam ter uma visão ampliada da situação para a compreensão da complexidade das relações entre as diferentes partes que estão envolvidas nos processos (KATZ; KAHN, 1971; PASCALE, 1999; CAPRA, 2004; WHEATLEY, 2005; MAXWELL, 2007;).

Em especial, ao se falar da co-produção do bem comum, o líder precisa desenvolver um amplo senso analítico do contexto e observar a diversidade de atores e de demandas de toda ordem, que influenciam a sua atuação. Ele precisa identificar as características da realidade, perceber suas prioridades e potencialidades para então suprir as necessidades de diferentes esferas – a economia, a sociedade, o governo – e as profundas dificuldades da população.

Conforme Denhardt e Denhardt (2006), a arte da liderança implica em conhecer os aspectos objetivos e subjetivos da realidade ou da organização, isto é, a sua missão e os seus propósitos, as demandas que atende e o seu foco de atuação. Nesse aspecto, observou-se entre os entrevistados uma preocupação em conhecer e manter claro os objetivos do CCEA, denotando uma visão ampla da realidade e a clareza quanto às necessidades daqueles com quem trabalham.

As ações dos líderes do CCEA estão em concordância com o princípio do Novo Serviço público, proposto por Denhardt, Denhardt (2003), “Servir além de guiar”, que diz que é necessário ajudar os cidadãos a articular e encontrar seus interesses compartilhados, além de tentar controlar ou guiar a sociedade para novas direções.

“[...] criar oportunidade de formação para o jovem que mora na periferia, pra juventude de baixa renda, então o objetivo maior é proporcionar essa formação, metódica, né... que é técnico profissionalizante, [...] pessoal e cidadã e, além desse tem também a inserção desse menino no mercado de trabalho, que é a colocação no mundo do trabalho, mas enquanto formação também”. (E1)

Quando um dos coordenadores fala a respeito da missão ou do objetivo maior da organização parece estar transmitindo a sua perspectiva sobre a atuação do CCEA como um todo, pois manifesta uma visão da articulação entre os diferentes projetos e atores envolvidos, que buscam capacitar não somente o profissional, mas também o cidadão. É a percepção que vai além de sua área de atuação, englobando as atividades dos diferentes projetos para uma mesma direção.

Esta percepção leva em conta a busca pela realização dos anseios dos jovens atendidos nos projetos. Ao identificar necessidades específicas, os coordenadores entrevistados demonstram atuar de modo a refletir e tentar contribuir para o atendimento dos desejos dos jovens, ainda que não de forma muito clara. Exemplo disso foi o projeto da Cooperativa de Incubadoras Populares – o IPC – desenvolvido a partir da demanda dos jovens que participavam de outros programas do CCEA.

Aspectos subjetivos observados pelos coordenadores e que não são expostos pelos jovens, acabam sendo foco de atuação dos gestores. Por vezes, muitos fatos levantados no contexto do projeto exigem a atenção, a compreensão, despertando o *feeling* do gestor que percebe a necessidade de intervir.

Denhardt e Denhardt (2006) referem que a co-produção está presente quando a intuição de trabalhar com as expectativas daqueles jovens que estavam em formação se manifesta em realização e articulação para materializar os seus anseios, tal como mostra o depoimento a seguir.

“Comecei a conversar com doze grupos de jovens de idéias sobre empresas, empreendedorismo, tipos de empresas que poderia sair do grupo, começou mesmo de uma forma bem simples. Depois a gente começou a elaborar alguns planos de negócios, grupos mais fortes [...] esses planos de negócios foram passados. [...] na verdade a gente não escolheu os planos, nem fez uma seleção nos grupos, essa é a metodologia que a gente tá usando, não vai ser uma seleção dos jovens nos grupos, mas vamos abrir uma porta que é a possibilidade de abrir uma empresa”. (E2)

Um aspecto importante a ressaltar na experiência dos projetos articulados no CCEA é o desenvolvimento de cooperativas, voltadas a atender as oportunidades que os jovens estão buscando. Esta busca se dá pelo esforço do trabalho dos próprios participantes/jovens e das oportunidades que cada um dos projetos pode lhes oferecer. Nesse aspecto, é importante também ressaltar o papel do coordenador dos projetos, que não usa este espaço de ação para “encaixar” o jovem em um plano que já esteja montado e assim garantir, eventualmente, a contribuição externa, como o repasse de recursos, por exemplo. A idéia de incluir os jovens em determinados projetos no CCEA, de forma dinâmica e sistemática, parte do seu desejo em construir uma nova realidade para si, ou seja, da vontade daquele individuo de aspirar e consolidar seus projetos de vida, de trabalho ou de empreender.

Essa característica perpassa a conduta de todos os envolvidos com a coordenação dos projetos do CCEA, e é encontrada de forma evidente no projeto Frutos do Aroeira. O seu coordenador conta que, no âmbito do projeto que orienta, conversa com cada um dos jovens sobre as suas expectativas, sua história e trajetória de vida, oferecendo a possibilidade de escolher entre as diferentes formações que o CCEA oferece, aquela que mais atenda suas aptidões e desejos.

“Porque a gente tá trabalhando com jovens, com vidas, né... então pra passar por essa situação tu tens que primeiro saber o que tá acontecendo com o jovem pra poder ir trabalhar com ele, não é, trabalhar na questão do impulso, na questão do que aconteceu [...]”. (E5)

A compreensão da visão de mundo do jovem que o projeto atende é uma das preocupações centrais na atuação dos coordenadores, é através dessa compreensão que os projetos são articulados para atender as reais demandas da juventude. O depoimento a seguir demonstra como os coordenadores estão procurando entender o que pensam os jovens para poder atuar de forma precisa e consistente em sua realidade, indo ao encontro do propósito de formação profissional e cidadã do CCEA.

“... eu tive como preocupação, e isso eu tenho, é a preocupação... é de enquanto um jovem vai relatando a sua situação, boa ou ruim, eu sempre fico fazendo uma leitura do que aquilo que ele tá me dizendo... me desafia ou me faz ir adiante... então

quando um jovem me relata uma situação que ele tá feliz, que tá se achando, eu fico pensando que ali na frente esta situação que é boa ela vai acabar gerando outras demandas, porque ele é um jovem que tá buscando, buscando, buscando e aí daqui a pouco ele vai me dizer ‘puxa que pena terminou’ [...] e quando ele me faz um relato que é uma situação ruim, que está desanimado [...] aí eu também fico pensando que a instituição... se ela tem por intenção... por objetivo gerar possibilidades para a juventude de periferia ela também tem que se preocupar com esta situação porque: o que esta jovem está te dizendo que não encontrou? E se ela não encontrou nós não podemos cair na demagogia de dizer: ‘ah... não tem vaga, não é prá você aqui, de repente procura outra história..’, então eu fico sempre me abrindo para o que que a situação me diz.” (E4)

O depoimento acima se refere ao momento anterior ao que E5 concedeu a entrevista, quando havia uma jovem atendida pelo projeto Frutos do Aroeira que estava reclamando não querer ir a escola “porque lá é muito chato”. A coordenação demonstrou interesse pela posição da jovem, conversou particularmente com ela, ouviu as suas reclamações e tentou verificar o que estava acontecendo na escola para que a jovem não quisesse freqüentar as aulas. A postura foi de empatia pelo sentimento da menina e de buscar compreender seus motivos. Não houve a atitude de imposição da regra e da condição de que ela precisa freqüentar a escola para fazer parte do projeto, mas uma atitude de transmitir confiança para que ela pudesse falar sobre os seus sentimentos. Assim, a real causa da sua recusa poderia ser descoberta e o problema sanado em sua origem.

Igualmente durante a visita ao CCEA, na casa onde se desenvolve o projeto Frutos do Aroeira, a pesquisadora teve a oportunidade de conhecer e conversar com jovens que moram ali. Foi recebida pela equipe de monitores e educadores, que gentilmente contaram a história do projeto e falaram sobre suas atividades, pedindo que um dos jovens a acompanhasse para uma visita. O jovem mostrou a ela todas as dependências da casa, contou como funcionam as rotinas, como os jovens criam relações de amizade e compartilham suas expectativas, entre eles e com aqueles que os atendem.

Ao longo da visita houve uma preocupação em demonstrar a cordialidade, a amizade e o respeito com os demais, que são valores aprendidos com a participação nos projetos do CCEA. Essas atitudes, segundo as pessoas contatadas, são fruto de uma coordenação que está aberta a escutar e compreender as necessidades dos jovens e também daqueles a quem coordena, pois tanto os jovens quanto os educadores e monitores transmitem confiança nas diretrizes

estabelecidas pela instituição e se sentem livres para transmitir suas opiniões e expressar seus pensamentos. Esta percepção fica demonstrada no trecho do depoimento a seguir:

“Eu trabalho assim, com o princípio de gestão que é compartilhar as decisões, tudo o que é possível tomar as decisões junto... então a minha decisão é compartilhada, não é vertical, é sempre compartilhada. Cada um assume a decisão, não vai executar uma tarefa, assume a decisão porque compartilha a decisão”. (E2)

“Eu avalio bastante, vejo quantas pessoas estão de acordo com o quê, se eu achar que é errado eu vou interferir e... ‘olha gente eu passei por essa situação, foi ruim...’ mas respeitando a opinião deles. Vamos fazer? Vamos. Eu não acho correto, mas vamos fazer. Se der certo, ótimo, se não der certo ótimo também, eu aprendi e eles aprenderam também. [...] eu respeito muito a decisão conjunta, o pensamento das pessoas em relação ao nosso trabalho”. (E5)

Como ensina Arendt (2004), a liderança decorre da ação integrada entre uma pessoa que inicia e conduz o empreendimento e de um grupo que aceita e assume a responsabilidade da execução, também Faria (1982) diz que o líder é aceito e respeitado e consegue unir o grupo. O trecho do discurso acima mostra uma vontade da coordenação de criar o sentimento de união e de apoio em relação aos educadores e monitores, que fazem parte da equipe de trabalho, buscando integrar a equipe e propondo assumir os riscos em conjunto, gerando o comprometimento por meio da decisão compartilhada. Essa postura vai ao encontro dos princípios norteadores do Novo Serviço Público, onde “O interesse público é o objetivo, não o subproduto”, de forma que contribui na construção de uma noção coletiva do interesse público. O objetivo não é encontrar soluções rápidas impulsionadas por escolhas individuais, ao contrário, busca-se a criação dos interesses e responsabilidades compartilhadas (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Os coordenadores dos projetos que participaram da pesquisa parecem estar conscientes da importância de saber ouvir e compreender o que as pessoas têm a dizer, sejam elas os jovens dos projetos ou os colaboradores. Nesse sentido, demonstram que o propósito de uma construção conjunta é o que orienta a realização dos objetivos do CCEA. Mais que saber ouvir é necessário que o líder entenda e traduza em ações os anseios das pessoas que o projeto atende, pois o interesse público resulta do diálogo sobre os valores comuns. Os líderes, portanto,

focalizam em construir relações de confiança e colaboração entre os cidadãos (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

As pessoas que assumem as posições de coordenação têm diferentes habilidades, das quais se utilizam na execução de suas tarefas. As habilidades percebidas pelos coordenadores serão discutidas na seqüência.

A habilidade de atuar como mediador das situações, de fazer com que os diferentes atores envolvidos em cada etapa da execução dos projetos trabalhem em conjunto com um objetivo em comum, está presente no discurso de *E1*, quando diz que “faz as pontes”. Esta coordenação se percebe como um elo entre os atores envolvidos em seu projeto.

“Eu me vejo enquanto mediadora, como mediadora, a gente, eu [...] no projeto, eu faço as pontes, né... por exemplo, eu faço um trabalho de ponta junto a juventude de periferia, eu vou nas periferias, eu conheço, reconheço as dificuldades que esse menino tem e a gente faz as intervenções, e a gente traz esse menino para o espaço de formação junto com esse tipo de trabalho eu medeio nas situações de informação, de planejamento, de treinamento, estrutura... Eu sou amiga, mãe, psicóloga, professora, então eu me sinto muito assim aqui no espaço de formação, e também com os empresários e com o Estado, as prefeituras [...]” (E1)

No discurso da coordenação *E1* também está presente a percepção de diferentes papéis que ela representa em sua atividade. Quando se diz mãe, amiga e professora está falando a respeito da proximidade do relacionamento que mantém com os jovens e com as pessoas que trabalham sob a sua coordenação.

A capacidade do líder em servir a comunidade é um aspecto importante citado por Bennis e Nannus (1997 *apud* NANNUS; DOBBS, 2000, p. 20), que argumentam que por meio da atitude de mediação ele demonstra que está aberto a opiniões contrárias, o que para Pree (1989) é uma das características da liderança. Assim a articulação da rede acontece por meio da atuação dos líderes que a integram e a alinham aos objetivos maiores do CCEA.

A habilidade de mediação também pode ser entendida como articulação, a organização e o relacionamento entre as partes que compõem a rede do CCEA. No depoimento da coordenação *E3* está demonstrado que a liderança acontece a partir da intenção de proporcionar a interação entre os projetos e os demais atores que compõem a rede.

“Eu gosto da palavra mesmo articuladora, que é o que eu mais gosto de fazer, é a palavra que eu mais gosto de usar, articular mesmo, eu gosto de cuidar de cuidar dessas coisas de rede, das relações de rede. Tanto de rede, aí você vai se estendendo... esses muitos articular em todos os sentidos é um articular no sentido de uma relação de uma ONG com a outra, uma articulação de um jovem com o outro, de um jovem com o educador, de um educador com educador [...] Fazer com que as coisas não só funcionem, mas se articulem. Eu gosto da palavra mesmo, articuladora, que é o que eu mais gosto de fazer, é a palavra que eu mais gosto de usar, articular mesmo. [...] Trabalhar com a sinceridade é fundamental. [...] Eu sou metida de querer saber o que tá acontecendo, e eu acho também que o fator profissional faz isso. (E3)

No depoimento acima a coordenação E3 fala, ainda, sobre um valor que norteia a sua conduta, a sinceridade, o que se pode entender como o compromisso assumido com a verdade, que é um dos valores fundamentais presentes no referencial teórico desta dissertação, quando trata do alto padrão de liderança estabelecido por Mahatma Gandhi (NAIR, 1994).

A influência do compromisso com a verdade e a ética pode ser percebida no relacionamento entre as partes que compõem o sistema de uma organização que trabalha articulada em forma de rede, proporcionando confiabilidade e transparência nos relacionamentos (SENGE, 1990). De acordo com o pensamento de Goldsmith e Eggers (2004), as redes proporcionam vantagens para seus participantes, dentre as quais o fato de que a organização fica livre para se concentrar em sua principal missão. Assim, a coordenação quando atua como articuladora evidencia a intenção de trabalhar em conformidade com os objetivos propostos pelo CCEA e não apenas focada em seu projeto.

Um exemplo de como acontece essa articulação está na fala da coordenação E4, quando explica como mobiliza a sua equipe para a execução de um trabalho, utilizando a estratégia de comunicação. A coordenadora conversa com as partes que estão envolvidas no trabalho e vai colhendo suas reações e, com base no *feedback* que recebe das pessoas com quem vai conversando, se articula de forma a conseguir atingir seus objetivos. A liderança trata de conduzir um grupo de pessoas a um determinado objetivo comum e, mais que isso, para Denhardt e Denhardt (2006) trata de fomentar a cooperação, que é o que acontece nos depoimentos a seguir sobre a articulação das equipes de trabalho e sobre o incentivo à criatividade.

“Eu primeiro começo pelas bordas, né... é ...eu vou começando por exemplo, vou pegando uma pessoa num canto, vou fazendo assim ó, primeiro vou trocando idéias, eu troco com você, eu posso, se ele tiver com tempo eu vou trocando idéia com ele, eu vou fazendo pelas beiradas né... quando eu chego a fazer a reunião maior, o movimento maior todo mundo já acabou tendo... ouvindo e sabendo do que se trata. [...] isso é fatal, mas quando eu percebo que teve uma reação ali, ali não caiu bem eu dou uma recuada, na idéia, eu recuo, eu ganho tempo, né... não tem pressa de botar em prática, eu dou uma recuada... às vezes demora por achar que nunca, isto não é possível, aí eu fico indignada e penso como pode pensar que isso não seja possível, aí eu dou uma recuada porque eu prefiro não queimar a idéia, não adianta eu querer apertar e queimar a idéia se ela é uma idéia que eu acho que ela é boa”.
(E4)

A busca pelo entendimento da percepção da pessoa enquanto coordenação de projeto do CCEA leva ao reconhecimento de suas características e seus métodos de liderança. Em seu depoimento, a coordenação E5 diz que seu traço ou característica marcante é o de ser “transgressora”, buscar superar os limites. Essa característica é importante para a liderança no desenvolvimento dos projetos do CCEA, pois o objetivo é entender o que o jovem necessita e não inseri-lo em moldes pré-estabelecidos e, para isso, torna-se necessária a capacidade de ir além do que já existe, buscar a superação para transformar em realidade o desejo da juventude.

“Eu acho que eu sou... a minha palavra que me definiria é de transgressora. [...] a qualquer limite. Eu acho que sou uma pessoa desafiadora [...]” (E4)

O desafio ao qual a coordenação E4 se refere está presente também no depoimento da coordenação E5. Quando fala sobre suas características enquanto líder e explica suas origens de forma que se possa entender que existe uma identificação entre essa pessoa e os jovens que o projeto atende. A visão de mundo percebida através desse depoimento é a de alguém que tem a vontade de ajudar outras pessoas que estão em uma situação similar à sua quando era também adolescente. A questão do aprendizado, da empatia e da valorização da vida, presentes em seu discurso, remetem aos valores do indivíduo que está atuando como líder de um processo de reintegração de um jovem em seu ambiente familiar e na sociedade. Então o desafio, que é um aspecto comum na fala das duas coordenações, é o entendimento de superar os limites, almejando encontrar soluções e viabilizá-las através do CCEA.

“Eu vim de uma comunidade de periferia, né... vim de uma família é... extremamente desconfigurada em questão da sociedade... então eu aprendi a valorizar a vida, aprendi a olhar a vida de um modo diferente, a enfrentar os problemas, então assim, por passar por várias necessidades na minha vida que compreendo as necessidades de outras pessoas, né...[...] Eu sempre, cada vez que eu durmo, no outro dia, tá me dando mais uma oportunidade pra mim reaver os meus princípios, os meus erros, né.. e também mais uma oportunidade, mais um dia desafiador... todo dia pra gente é desafiador, nós temos claro isso. ” (E5)

Os coordenadores têm habilidades de líderes para encaminhar o bom funcionamento dos processos, articular os diferentes atores em uma ação conjunta, mediar a atuação dos jovens, dos monitores e dos educadores e trabalhar em conjunto para atingir os objetivos maiores do CCEA.

“[...] o nosso objetivo aqui é romper territórios, é romper barreiras, é desconstruir o que tá construído, eu acho que isso é desde cima, desde o executivo, até lá embaixo”. (E5)

No trecho acima pode ser observado que existe a integração entre as diversas áreas do CCEA que promovem a co-produção, então o imperativo de desconstruir traduz a intenção da rede na formação do cidadão, mais do que a capacitação para o ingresso no mercado de trabalho, recuperar a auto-estima do jovem que o projeto atende. Este valor é transmitido pela coordenação à sua equipe para que a sinergia esteja presente na execução dos projetos em harmonia com o ideal de transformação do CCEA.

Dessa forma, a liderança orientada para a co-produção acontece no CCEA por meio do entendimento da necessidade daqueles a quem se deseja servir (NAIR 1994), articulando e mediando as relações entre os integrantes da rede de forma a proporcionar o bem comum.

No próximo tópico será abordada a questão do poder em relação à liderança que acontece no CCEA, tendo em vista que as relações de poder influenciam a conduta do líder.

5.2 A LIDERANÇA E AS RELAÇÕES DE INFLUÊNCIA NA PERCEPÇÃO DOS COORDENADORES DOS PROJETOS DO CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA

Entender o processo de liderança pressupõe conhecer de que forma papéis formalizados em um grupo podem influenciar as interações entre os membros desse mesmo grupo. Na análise da liderança no contexto do CCEA é relevante, então, verificar como os coordenadores dos projetos – um papel formal – influenciam as ações e interações dentro da rede, uma vez que a diferenciação entre chefia e liderança fica clara quando o poder estatutário está presente.

No entendimento de Dahl (1957 *apud* HARDY; CLEGG, 2001) o poder está em conseguir que as pessoas façam alguma coisa que eles não fariam em outra situação, assim a relação de influência pode acontecer por meio da coação, do uso do poder estatutário, mas também por outros meios. Dentre eles está a confiança estabelecida nos relacionamentos e no exemplo que é dado pela conduta do líder e no amor que dedica à causa a que se dedica, como foi descrito na revisão da literatura sobre a forma como Gandhi influenciava seus seguidores (NAIR, 2004; FARIA, 1982). A liderança consentida, portanto, nasce do sentimento que o líder transmite aos que o seguem.

No estudo realizado foi possível observar que o amor que os coordenadores dedicam à causa social com a qual trabalham é um dos elementos que leva ao consentimento de sua autoridade. No depoimento da coordenação *E2* esse sentimento está expresso, quando fala das suas crenças e de seus motivos, os quais os levaram a ocupar a sua posição de coordenação.

“Olha, eu gosto de fazer o que estou fazendo porque, eu não posso ficar sendo o coordenador, não é que eu gosto de fazer o que estou fazendo porque eu sou o coordenador, porque estou na liderança... Porque acredito nas tarefas que a gente tem, que são tarefas de justiça social, são tarefas políticas, são tarefas maiores que uma vez tava na área da utopia e agora tá aqui e a gente trabalha nisso, a gente trabalha para tirar o jovem do tráfico, a gente trabalha para que os jovens que não tem oportunidade tenham oportunidade”. (E2)

No depoimento acima está demonstrado que o coordenador *E2* acredita na causa a que se dedica e a coloca acima do exercício do poder, expressa o desejo de

contribuir para a justiça social e a realização do que ele descreve com a “*área da utopia*”, que pode ser traduzida como a realização de um objetivo que antes parecia inalcançável, mas hoje está se concretizando. No entanto, os líderes dos projetos do CCEA também estão conscientes que a posição de coordenação lhes concede o poder estatutário, contudo quando o utilizam estão agindo para o bem maior, para o bom funcionamento do programa.

O uso do poder é entendido como uma responsabilidade para atingir os objetivos que o CCEA se propõe a executar. A noção de que devem existir transparência e confiabilidade nas relações entre os elementos da rede, leva ao entendimento do poder como a responsabilidade de cumprir as obrigações assumidas com os parceiros e com os jovens, o que leva ao comprometimento que está acima do exercício do poder pelo prazer que ele proporciona (GALBRAITH, 1986). Para Waitley (1996) os novos líderes globais serão capazes de transmitir conhecimento e poder a cada membro de uma organização, o que faz do uso do poder uma responsabilidade que deve ser utilizada de forma consciente pelos líderes. O depoimento a seguir demonstra o entendimento dessa responsabilidade.

“Então, eu lido assim, primeiro eu sei que com certeza se tem um poder, eu quando preciso uso esse poder, não é que é tudo assim lindo, eu quando preciso tem que usar isso. Em alguns casos quando umas pessoas não cumprem algumas tarefas que podem comprometer o projeto todo eu tenho que usar esse poder [...]. Eu acho assim, não é uma questão de poder, de poder como poder enquanto tal, poder, é uma questão de responsabilidade, se você fica num cargo maior é porque tem uma responsabilidade maior. Eu tenho que responder às outras pessoas, eu tenho que responder ao banco, quem financiou o projeto, que: “ah olha não foi possível, o projeto não deu certo porque não sei se algum educador fez isso”. Eles não querem saber, você é o coordenador. Tudo é uma questão de responsabilidade, não maior, diferente. Porque uma questão de responsabilidade direta, do dia a dia com os jovens, não tem uma responsabilidade menor, isso aqui é uma grande responsabilidade também. Mas uma responsabilidade diferente.” E2

O líder que atua o CCEA tem o entendimento do poder enquanto uma responsabilidade com o serviço aos jovens que o projeto atende e transmite o sentimento de que essa responsabilidade está ligada ao fato de seu poder se legitimar paralelamente à confiança que ele desperta em seus seguidores, Block (1993) confere autenticidade a tal estilo de liderança quando afirma que, a partir da

postura do líder como um servidor, é possível obter os resultados de forma compartilhada com base na confiança estabelecida nos relacionamentos.

Como pode ser visto no discurso a seguir, no CCEA as relações de poder e influência estão associadas à dimensão da confiança, à percepção da credibilidade que há em estabelecer tais relações de confiança com todas as pessoas, seja com os educadores e monitores ou com os jovens. Existe do mesmo modo, nessa fala, a percepção de que a autoridade não é imposta, mas sim conquistada pelas atitudes.

“A liderança passa muito pelas relações de poder, a relação de poder pra mim não é uma relação que você vai lá e tem que estabelecer, ou aquela coisa bem maquiavélica, que as pessoas fiquem com medo de você, que aí você vai conseguir exercer. Pra mim não... é uma relação assim mesmo de confiança, entendeu, porque eu sou uma psicóloga, então eu acho que isso é um critério básico... que as pessoas confiar... as pessoas precisam chegar e falar, e que você não vai ser uma simples chefe que vai tomar, sabe aquela chefe que fala assim, é preciso tomar a informação que eu vou tomar uma atitude radical ou evita de falar as coisas porque eu sou a chefe”. (E3)

A liderança baseada no servir está pautada nas relações de confiança, mas existem momentos onde a autoridade é exercida no sentido de mobilizar a equipe para o trabalho, como forma de incentivar as pessoas para os propósitos da organização como um todo (FARIA, 1982). Assim, as pessoas que trabalham no CCEA se envolvem em diferentes tarefas e se sensibilizam com as diversas realidades trazidas pelos jovens, uma vez que os projetos se voltam às causas referentes à justiça social. Diante disso, a atuação da coordenação busca incentivar a equipe para que assuma as atitudes adequadas às tarefas que precisam ser executadas, assumindo as responsabilidades por seus atos, com a visão de que todos estão interligados pela rede constituída pelo CCEA. No depoimento do coordenador E4, a autoridade é vista como um meio para resgatar a direção das atividades e impulsionar as ações em desenvolvimento dentro dos projetos do CCEA.

“[...] e hoje eu sei que em alguns momentos eu sou autoritária, mas eu percebo que na frente que eu ocupo em alguns momentos eu preciso ser autoritária, é aquele momento em que eu tenho que tomar uma atitude que a pessoa, as pessoas... pode não gostar, mas eu percebo que aquela é a hora e eu tenho que fazer aquilo que a

peessoa precisa pra dar a rasgada não é? E continuar o trabalho, porque o centro cultural não pára de funcionar... “ (E4)

Denhardt e Denhardt (2006) explicam que a energia observada quando o líder está presente é traduzida como entusiasmo, força que contagia a todos os que estão ao redor. Dessa forma, E4 expressa que existe um momento onde a liderança assume o papel de incentivador e resgata a visão da realização dos objetivos, que é a expressão que transforma uma intenção em uma ação.

O discurso do coordenador E4 revela que dessa maneira os líderes transmitem a visão sistêmica da organização (KATZ; KAHN, 1971), que é a capacidade de visualizar o todo. Também o que Ramos (1989) explica ao lembrar que a sociedade é constituída por uma variedade de enclaves, múltiplas dimensões se combinam dentro dela. Então, a atuação do líder vai além da execução das tarefas, mas engloba a visão de todo o funcionamento da rede do CCEA como um sistema integrado.

Através dos depoimentos das pessoas que ocupam cargos de coordenação dentro da rede composta pelo CCEA, foi possível analisar a forma como o poder atribuído pelo cargo é exercido. As crenças e valores dos coordenadores estão presentes em sua atitude e em sua fala; eles demonstram seu apreço pela atividade que exercem, a visão do funcionamento integral da rede do CCEA e o sentimento de empatia com a realidade vivida pelas pessoas das comunidades onde o projeto está inserido.

Os coordenadores percebem o exercício do poder por meio da influência e da autoridade consentida através do estabelecimento de relações de confiança, seja com os jovens, os educadores ou com os monitores dos projetos. Estabelecem relações onde o respeito mútuo é imperativo do uso do poder e assim conseguem fazer com que todos se comprometam com suas tarefas e com a execução dos projetos como um todo. A busca do bem comum é o que move o trabalho da organização, e com os líderes não é diferente, pois estão interessados em suprir as demandas sociais apresentadas pela juventude, articulam os recursos e oferecem as oportunidades para que as demandas se realizem. Assim o poder é utilizado de forma consciente e a autoridade é baseada na concepção da verdade, da confiança e da responsabilidade para com o cumprimento de um objetivo maior, a formação do cidadão.

5.3 OS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA BASEADA NO SERVIÇO E A CONDUTA DOS COORDENADORES DOS PROJETOS DO CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA

Para que o CCEA, por meio dos diferentes projetos, atenda às demandas dos jovens, o papel do coordenador é orientar sobre as diretrizes, comandar a execução das tarefas; no entanto, a perspectiva da liderança baseada em serviço diz que o líder é alguém que está a serviço dos que comanda, compreende e compartilha sua história de vida (NAIR, 1994).

No estudo sobre os coordenadores do CCEA, verificaram-se princípios intrínsecos ao seu trabalho que parecem expressar “um único padrão de conduta” em sua vida pública e pessoal, uma vez que conseguem unir suas práticas aos ideais de vida, como pode ser observado nos relatos a seguir.

“Eu encarno a coordenadora porque não tem como não ser, eu sou mãe de oito filhos então eu tenho uma comunidade em casa, então assim lá em casa eu acabei meio que aprendendo a ser uma boa gerenciadora a partir da minha casa porque como eu sou uma jovem de periferia, oriunda de baixa renda e tal, então pra mim conseguir manter os meu filhos, ter uma casa, a alimentação, a educação e cuidados, eu tive que aprender a gerenciar o meu tempo, o meu dinheiro e a minha vida. Então eu acho que muito desse cargo de coordenação já vem de lá, da minha vida pessoal”. (E1)

A maneira como conduzem a vida pessoal parece expressar a forma dos coordenadores liderarem, observando-se a demonstração de fidelidade nas atitudes manifestas dentro e fora do projeto. Conforme foi possível interpretar dos dados da pesquisa, para os coordenadores do projeto não se separa a vida pública da vida pessoal.

“É loco porque a gente tá falando de trabalho social, a gente tá falando de ONG, então a gente tá falando de uma opção de vida, né, não é uma coisa que eu saio e sou uma psicóloga, não é uma coisa que eu sou capaz de falar, você chega lá e você desconecta porque não dá pra você desconectar, eu to falando de questão social, então questão social, pô, é uma coisa que tá no sangue, eu não sei fazer diferente, a minha vida é se apaixonar por essas questões”. (E3)

“Eu não só... no momento que chego a casa eu sou uma outra pessoa, eu sou sempre a mesma pessoa, o meu trabalho é a minha vida. Eu não tenho uma diferente... eu não sou empreendedor quando to na minha empresa e sou [...] quando to na minha casa. Essa é a minha vida porque eu acredito nesses valores, que a gente tá lutando pra se realizar, então na verdade não tem uma distinção, não tem uma esquizofrenia entre os dois, eu estou perfeitamente empregado, eu sempre trabalho, eu vivo, eu vivo no trabalho e trabalho na vida”. (E2)

Nos trechos citados acima, além do que parece ser o comprometimento com um único padrão de conduta, também se observa a dedicação, a paixão e a fé com que os coordenadores executam suas tarefas. Tais valores estão presentes na conduta do líder servidor (BLOCK, 1983; NAIR, 1994), pois ele vivencia a cada momento de sua vida o seu trabalho, o aspecto da responsabilidade para com os seus liderados e o exemplo que é dado através das suas atitudes.

Um dos princípios que orientam a conduta do líder servidor é o de conhecer a realidade daqueles a quem serve; para tanto é preciso vivenciar as mesmas experiências (NAIR, 1994). Entre os coordenadores dos projetos do CCEA, dois são pessoas que vieram de comunidades empobrecidas e têm um histórico de vida similar àqueles a quem o projeto atende. Outro coordenador vive em uma casa ao lado do CCEA, na comunidade do Mont Serrat, o que faz com que mantenha contato permanente com os jovens e toda a equipe de trabalho do CCEA.

Devido ao conhecimento empírico da realidade vivenciada pelos jovens, estas pessoas têm maior facilidade em compreender seus sentimentos e anseios. Contudo, os demais coordenadores também estão preocupados em buscar esse conhecimento, pois se sentem como trabalhadores da causa maior que estão buscando, proporcionar para a juventude novas possibilidades enquanto cidadãos. Para isso, se envolvem diretamente no trabalho com os jovens e com as pessoas de sua equipe e procuram conhecer a história de vida de cada um deles.

“Eu conheço todas, é legal você conhecer as pessoas que estão envolvidas com você no seu cotidiano, é importante eu conhecer um pouco da personalidade de cada um, eu conhecer a própria história de vida. Eu tenho uma situação de uma colaboradora minha que ela tem três filhos pequenos, e eu também tenho três filhos pequenos. Então tem várias situações em que ela teve problema de atraso, a empregada não foi..., e se eu não a conheço já teria demitido, mas como eu a conheço e me conheço, que tenho filhos e sei quais são as possibilidades, a gente... é muito bom você conhecer com que você está trabalhando né...” (E1)

A convivência diária com os jovens que fazem parte dos projetos leva a um entendimento maior de seu comportamento e suas necessidades. O ambiente de trabalho dos coordenadores é o mesmo onde os projetos são executados, o que proporciona uma vivência compartilhada dos processos, com suas dificuldades e conquistas. Essa convivência com os jovens leva os coordenadores a assumirem a postura de geradores das oportunidades, com base nos desejos e necessidades por eles apresentadas. Por haver uma convivência intensa entre esses grupos, as necessidades se manifestam de maneiras diferentes e são percebidas pelo *feeling* dos líderes (DENHARDT; DENHARDT, 2006), que interpretam as falas e atitudes dos jovens. A partir das demandas apresentadas pelos jovens, os líderes constroem as oportunidades, essa atitude pode ser verificada no depoimento a seguir.

“Então eu não, assim... Pra mim é... se tiver pessoas, estrutura, as demandas estão aí amontoadas e tiver possibilidade financeira pra mim não tem limites, eu não tenho limites, eu acho que não tem nada que a gente não possa, porque se não soubermos vamos correr atrás e pesquisar, mas eu acho que os desafios hoje são muito maiores do que aquilo que a gente sabe. E aí eu acho que nós temos condições, nós enquanto pessoas formadoras temos condições de propor, porque a juventude que está a margem ela sabe o que quer, ela pode não conseguir dizer de um jeito que você entenda muito, mas ela sabe o que quer quando ouvida. Pode perguntar a qualquer um que foi excluído de alguma possibilidade e você pergunta a ele o que ele quer o que que faltou, como ele acha que teria solução e ele vai te dizer. Se isso fosse ouvido e construído como proposta nós teríamos as respostas do que deveria ser feito nessa cidade, nessa sociedade aí... nesse meio eu fico muito envolvida”. (E4)

No depoimento acima a coordenação *E4* fala sobre a pró-atividade com que lida com as demandas dos jovens; ultrapassar os limites do que está proposto é a concepção da busca pela realização de seus desejos. Para isso, utiliza-se da vontade de servir para procurar os meios e os métodos adequados para a execução dos projetos. O líder é referência de conduta, então o fato da coordenação se perceber como formadora denota a compreensão da liderança através do exemplo (NAIR, 1994), a formação de um jovem que participa do projeto acontece além dos cursos e oportunidades de trabalho às quais ele tem acesso, mas do convívio com pessoas que utilizam a sua energia para materializar o que está no mundo das idéias.

Da mesma forma, nesse depoimento está evidenciada a estratégia da qual o coordenador se utiliza: ouvir. Para os líderes dos projetos do CCEA ouvir os jovens é fundamental para poder entender o que eles desejam e assim participar ativamente de sua formação. Isso transporta para a visão do líder o entendimento da articulação da sociedade como um todo, pois existe a percepção de que se as pessoas são ouvidas, suas demandas são mais bem compreendidas e elas mesmas demonstram ter as idéias e as soluções para supri-las. Sendo assim, a atitude de se dispor a ouvir o outro é um comportamento encontrado no líder que tem o perfil de servidor (CLEMENS; ALBRECHT, 1995).

Junto à atitude de ouvir para entender as necessidades do outro, está a questão do empoderamento (VASCONCELOS, 2001), que é oferecer às pessoas a oportunidade de executar suas tarefas, ter idéias, aplicá-las, enfim, ter a ciência de que ela também tem poder para colocar seus conceitos em prática, que a pessoa não precisa apenas executar tarefas que são passadas por terceiros, mas que, da mesma forma a pessoa também pode estabelecer suas diretrizes e utilizar a sua criatividade para realizar suas atividades.

No discurso que segue, a coordenação E4 sugere que todas as pessoas são criativas e, quando diz que as pessoas precisam “*de uma boa дума pressão*”, está se referindo ao incentivo para que a pessoa demonstre o melhor de si. Na sua percepção, não existem pessoas que “*simplesmente não são criativas*” (E4); na verdade, segundo o entrevistado, a pessoa não utiliza o seu potencial ao máximo quando não está no lugar adequado. Conforme sua visão, isso diz respeito à percepção do líder em alinhar os objetivos da organização com o perfil da pessoa que está executando as tarefas, a congruência entre os valores organizacionais e os valores pessoais (DUTRA, 2004).

“[...] não acho que tenha... que tenham funcionários ruins ou bons, eu acho que as pessoas têm que ser às vezes... talvez os que não sejam criativos o suficiente... precisam às vezes uma boa дума... de uma boa дума pressão... apertada pra poder decolar e quando não decola é porque não achou o seu lugar. [...] Às vezes eu preciso ser contida porque a sensação que eu tenho é que as pessoas têm muito mais a dar e do que elas têm muito mais a dar elas são muito pouco, né... às vezes eu sinto que as coisas não são tão difíceis se as pessoas se desdobrassem mais, fossem mais criativas, eu não gosto é da postura da pessoa seguidora de ordens, cumpridora das tarefas, discípula, porque cumpre tarefas, espera alguém mandar pra fazer e isso me deixa muito impaciente e eu acabo não conseguindo conviver, tenho dificuldade de conviver com essa situação, e eu acabo pressionando às vezes

e eu pressiono mesmo... e também acho, penso que a mim como pessoa mas a instituição e ao grupo que a gente tá envolvido de sermos é... instigadores ou impulsionadores de novas políticas do Estado, eu acho que cabe a nós esse processo de ir além". (E4)

Neste depoimento fica evidente a compreensão do líder a respeito do empoderamento na visão de Vasconcelos (2001), pois ao argumentar que não gosta da postura das pessoas que precisam receber ordens para executar suas tarefas, está colocando que é preciso existir o incentivo, a criatividade e a percepção das atitudes necessárias à realização das ações por parte daquele que está trabalhando. Este coordenador demonstra buscar a motivação intrínseca de cada indivíduo, conectada ao relacionamento das partes que compõem a rede do CCEA.

A capacidade de ir além da visão de mundo do conjunto formado pelo CCEA e transportar essa atitude para a sociedade como um todo e as relações com o Estado, explicita o sentimento de trabalhar com idéias compartilhadas. Essa visão leva a crer que a imposição de diretrizes não é o meio utilizado pelos coordenadores dos projetos para trabalhar com suas equipes e com os jovens; existe a preocupação da liderança com o desenvolvimento das idéias em conjunto com os diversos atores para a realização dos projetos.

Este aspecto é fundamentado por Katz e Kahn (1971) e Capra (2004), quando estes autores discutem a idéia de que as redes são compostas por partes que formam sistemas sociais abertos que interagem e são interdependentes, portanto, esta configuração lhes confere força em sua atuação.

A compreensão da liderança a este respeito se dá por meio da atuação conjunta, da construção compartilhada das idéias, como se observa no relato do coordenador E2.

"Muitas vezes eu cheguei com uma idéia, na maioria das vezes eu chego com uma idéia e volto com uma outra. Porque eu não vou: é minha idéia tem que ser assim. Muitas vezes as minhas idéias são idéias pequenas, e depois a gente desenvolve com a equipe. Além disso, não tem uma relação vertical, então todo mundo tem idéias. As cooperativas não são os frutos da coordenação, não são só os frutos de como o coordenador, de como chefe de projeto organiza o projeto, é também o fruto das pequenas idéias que todo mundo tem". (E2)

O trabalho coletivo é um requisito importante na conduta das coordenações do CCEA, pois se espera que todos tenham a capacidade de trabalhar de forma

cooperada. Faz parte das atribuições dos coordenadores lidarem com a grande quantidade de dados e informações dentro do CCEA; a administração dos saberes que serão repassados está diretamente ligada à tarefa que a pessoa executa dentro do projeto.

O líder que se coloca a serviço daqueles a quem lidera tem a postura de comunicar, partilhar com sua equipe as informações. Sobre isso, Nair (1994) propõe entre os compromissos do líder servidor o de “minimizar os segredos”, explicando que os líderes que compartilham as informações, os objetivos, as estratégias, a performance financeira e o sucesso da organização com sua equipe, favorece a união e o comprometimento.

A comunicação é uma estratégia utilizada para a articulação entre os diferentes projetos que compõem a rede do CCEA. Enquanto coordenação, o depoimento de E3 sobre este assunto revela que sua conduta está alinhada a dos demais coordenadores no compartilhamento das informações, bem como a sua percepção enquanto agente de articulação, disseminando as informações que garantem a harmonia no funcionamento do CCEA.

“Todo mundo tem que saber, quando a comunicação não funciona tende a dificultar o meu trabalho, as regras de funcionamento, de como as coisas funcionam. [...] A minha tarefa é que todo mundo tenha noção do que vai acontecer no Aroeira, do que tá acontecendo no Aprendiz, que tá acontecendo nas cooperativas, então é fazer com que essas informações, elas fluem... na verdade no geral a minha tarefa maior é de comunicar. O que eu faço é pensar estrategicamente, por exemplo, estrategicamente quer dizer o que, que eu preciso de um espaço de comunicação”.
(E3)

Para que o CCEA funcione de forma harmônica os coordenadores têm uma linha de conduta que é compartilhada por todos, a comunicação, o tratamento das informações, a atitude de ouvir e estarem abertos a compreender os jovens e o incentivo à equipe de trabalho, dentre as outras habilidades que eles possuem, compõe uma maneira padronizada de coordenar.

Dessa forma, a atenção com a melhoria contínua é uma preocupação do grupo, que busca estar sempre aprendendo e se atualizando. A formação acadêmica está entre as prioridades da equipe de líderes do CCEA. Apenas dois deles ainda não tinham formação superior, mas agora estão cursando Administração, pois perceberam a importância da atualização para a sua atuação

como coordenadores dentro dos projetos. Além disso, observam a questão do exemplo que eles representam para os jovens, e a busca pela formação acadêmica por parte da coordenação funciona como incentivo aos mesmos.

Ao discutir sobre o modelo de liderança de Gandhi, estabelecendo “um elevado padrão de liderança”, Nair (1994) afirma que as pessoas seguem o exemplo de conduta do líder, então o líder exerce influência pelo seu comportamento, suas atitudes que servem também como guia para os seus seguidores. No contexto de trabalho dos projetos do CCEA, o desenvolvimento do jovem para a inserção no mundo do trabalho passa pela formação educacional, então o exemplo dos coordenadores de buscar a formação acadêmica estimula os jovens em sua dedicação ao aprendizado e desenvolve o sentimento de empatia entre os coordenadores e os jovens. Os jovens percebem que os coordenadores valorizam o estudo e por isso buscam também melhorar a sua escolaridade. Dessa forma é possível observar a atuação do líder servidor por meio do exemplo de conduta.

“Então o que eu busco... eu busco sempre tá lendo muito, estar atualizada, as conversas, as trocas... voltei pra faculdade agora, né... eu fiz um curso técnico tem onze anos e to voltando pra faculdade pra poder tá me reestruturando, me atualizando pra poder estar dando um bom retorno no trabalho pras pessoas que eu tô envolvida, tá”. (E2)

“Tô fazendo agora faculdade de administração, porque de experiência de vida isso tenho na carne, agora você tem que ter currículos, você tem que ter documentos, então tô correndo atrás disso”. (E5)

Mais do que a formação acadêmica os coordenadores buscam a interação entre a sua vida particular e a sua atuação no CCEA, a ligação entre o trabalho e o lazer faz parte da sua maneira de conduzir a vida. O discurso do coordenador E3 demonstra que, para ele, não existe a separação entre os dois aspectos da vida, e está sempre em busca de novas oportunidades para o projeto.

“Se eu vou curtir em São Paulo, eu to sempre ligado nas coisas, se eu vejo uma empresa eu fico curioso eu volto, vou acompanhar aquilo, fazer contatos, mesmo assim quando to no trabalho eu gosto de viver, eu vejo assim, não tem uma distinção, eu sou afortunado porque tenho a possibilidade de ligar as duas coisas. Se você imagina que a pessoa passa um terço da vida trabalhando, que são oito horas por dia, quando os direitos são respeitados, você passa um terço da tua vida

trabalhando, você passa um terço de cada dia trabalhando, um terço dormindo, então se você não liga as duas coisas vai fazer o que?” (E2)

Dessa forma é possível observar que a liderança exercida por meio dos coordenadores no CCEA está pautada nos princípios que orientam a perspectiva do líder servidor, que é aquele que se preocupa em conhecer as reais necessidades de seus seguidores, se coloca como um trabalhador da equipe e não apenas aquele que tem a atitude de comando. O poder estatutário está presente em suas relações, no entanto, é tratado como mais uma ferramenta de trabalho e não com apego ao *status* que provem do cargo. Isso pode ser ressaltado na maneira como tratam as informações, não havendo sigilo, para que seus projetos sejam executados pela equipe da melhor forma possível. A preocupação com que a equipe seja criativa e se realize em suas atividades provem do empoderamento que os coordenadores incentivam. Assim, os princípios da liderança baseada no serviço são encontrados entre aqueles que ocupam cargos de coordenação nos projetos que estão sendo executados pelo CCEA (GALBRAITH, 1986; PREE, 1989; BLOCK, 1993; NAIR, 1994; CLEMENS; ALBRECHT, 1995).

De forma complementar à análise da conduta dos líderes, no tópico que segue será realizada a descrição do processo da liderança que acontece no CCEA.

5.4 O PROCESSO DA LIDERANÇA NO CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA

Com base nas análises dos depoimentos dos coordenadores dos projetos em desenvolvimento no CCEA, é possível verificar um padrão de conduta compartilhado entre eles, o que leva a identificação de um processo de liderança comum a todos os projetos que integram essa rede de co-produção.

Este processo se inicia com a identificação e a compreensão das demandas sociais apresentadas pelos jovens que o projeto atende. A primeira edição do projeto Aroeira foi o ponto de partida para a identificação das demandas sociais, das vulnerabilidades às quais os jovens estavam expostos e dos seus desejos e anseios para o futuro. Então, saber ouvir o que o jovem tem a dizer e mais que isso, compreender suas necessidades, que muitas vezes não são expressas em palavras,

mas em atitudes, é o primeiro passo para a construção compartilhada das demais etapas da condução das atividades da liderança.

A arte de liderar se faz presente quando os líderes demonstram a capacidade de decodificar as mensagens expressas nos atos dos jovens, que é um modo de percepção intuitiva do comportamento que eles demonstram, o que leva os líderes a reconhecer onde podem atuar (DENHARDT; DENHARDT, 2006). A partir daí são traçados os planos de ação.

A construção compartilhada estabelece uma relação de confiança mútua e pode ser observada em todos os projetos, mais especificamente no projeto das incubadoras, o IPC, pois este projeto foi desenvolvido diretamente a partir das idéias dos jovens. As diversas cooperativas nasceram do desejo que eles tinham de ser empreendedores, cuidar do seu próprio negócio. Do mesmo modo que se abre o espaço para a questão do empoderamento, onde o jovem se sente criador e parte do processo de elaboração dos planos de ação para concretizar sua idéia.

Também o projeto Frutos do Aroeira, casa de semiliberdade, trabalha de forma consistente com o empoderamento. Neste caso específico, o jovem está em condições de vulnerabilidade, tem medidas sócio-educativas aplicadas pela justiça. Sendo assim, o que a liderança busca trabalhar é a desconstrução da visão de mundo do jovem que está ali, pois o jovem nessas condições está com seus sentimentos e sua auto-estima abalados por vir de uma situação em que suas atitudes geraram comprometimentos com a justiça, o que representa para o jovem a privação de sua liberdade.

Assim, o projeto Frutos do Aroeira tem a missão de reconstruir e recuperar a auto-estima e a percepção do jovem enquanto cidadão, e nesse processo a atuação do coordenador que assume a postura de servir é primordial, pois é a partir de sua condução do projeto e de seu exemplo que o jovem irá voltar a se relacionar com a sociedade.

Ser exemplo para aqueles com quem convivem é um aspecto importante da conduta dos coordenadores do CCEA. Por meio de suas atitudes os jovens e as equipes de trabalho podem perceber o interesse que eles têm na busca do bem comum. Atuam como pessoas em cuja conduta os demais podem se espelhar. O respeito, a ética, a busca pela melhoria contínua, a transparência, a confiança e o senso de trabalho em equipe estão entre os valores que orientam a sua maneira de liderar.

O empoderamento resulta do incentivo para buscar a realização pessoal de cada um. Os jovens podem optar em participar das diferentes atividades que os projetos oferecem de acordo com a sua vontade, procurando a inserção no mundo do trabalho e a formação cidadã. Nas equipes de trabalho as pessoas são respeitadas e compreendidas em suas necessidades e aptidões e procuram encontrar uma atividade onde possam trabalhar da melhor maneira suas habilidades intrínsecas.

A identificação da liderança exercida pelo exemplo e os valores pelos quais eles se orientam contribui para a realização dos objetivos dessa dissertação, pois contribui para a verificação dos compromissos assumidos pelos líderes e que orientam a sua conduta a frente dos projetos.

Além de promover o empoderamento e a busca pelo bem comum, o líder deve acompanhar o desenvolvimento dos projetos, das equipes de trabalho e dos jovens, assim como estar atento às novas demandas que surgem a cada etapa da execução dos processos e a cada nova edição dos projetos. Portanto, a liderança decorre do processo de integração promovido pelos coordenadores para atender as demandas sociais dos jovens.

No contexto organizacional, o processo de produção de bens e serviços é visualizado através do modelo representado por entradas, que são os recursos materiais, as informações entre outros que são processadas, onde acontece a transformação dessas entradas em saídas, que são os bens ou serviços que a organização produz (SLACK *et. al.*, 1999). Nas organizações que se articulam em forma de rede o procedimento não é diferente, o que muda é a forma de processar as entradas que se divide entre seus componentes.

Para ilustrar o processo de liderança que foi identificado na rede de co-produção formada pelo CCEA é possível traçar um paralelo entre o modelo geral da administração da produção e o padrão de conduta das pessoas que ocupam o cargo de coordenação dos projetos do CCEA. As entradas no processo de liderança do CCEA são as demandas sociais dos jovens das comunidades empobrecidas onde o projeto está presente. Uma vez identificadas tais demandas o processo de liderança se inicia com a decodificação das mensagens dos jovens, procurando responder a pergunta: *como atender suas expectativas?* Então, em conjunto, as ações são projetadas e planejadas de forma a gerar a construção compartilhada dos projetos que o CCEA executa.

A partir de então, a liderança assume o papel do fortalecimento do jovem e de sua equipe, promovendo o empoderamento para que eles tenham a relação de confiança que leva a transparência nas atitudes e a busca em atingir o melhor desempenho. Através de seu exemplo e de sua paixão pelas atividades que realiza, os líderes mantêm o sentimento de que é possível manter a energia e o entusiasmo no ambiente onde os projetos acontecem.

Assim, a liderança é construída de forma compartilhada entre os coordenadores, os educadores, os monitores e os jovens que o CCEA atende. A atitude de compartilhar que os coordenadores têm está na capacidade de ouvir e compreender o que o jovem necessita, o entendimento dos anseios que muitas vezes é apresentado em seu comportamento e em suas atitudes. Para que em conjunto sejam realizados os seus interesses, os coordenadores assumem posições de mediadores e articuladores entre os projetos do CCEA e os outros componentes da rede, entre eles o Estado e as empresas privadas. O resultado do processo de liderança é a realização dos objetivos do CCEA, que são a inserção do jovem no mundo do trabalho e a formação do cidadão.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A articulação da sociedade civil em parceria com o governo para suprir as demandas sociais em que o Estado se mostra insuficiente é a definição da co-produção do bem público, que demonstra ser uma alternativa viável para atender as comunidades em suas necessidades. A co-produção acontece onde se encontram as ações do poder público, cidadãos, organização social e empresa privada, que atuam em forma de rede para buscar um objetivo em comum: a produção do bem público (MARSHALL, 2004; ALFORD, 2002).

Por meio da co-produção, a Administração Pública cria vínculos com a sociedade e consegue proporcionar o bem comum, atendendo às necessidades e particularidades de cada comunidade. A qualidade e a eficiência do bem e/ou serviço público produzido aumenta com a participação ativa da comunidade, pois é ela quem dá as diretrizes e aponta suas necessidades.

O modelo de organizações em rede é a materialização da concepção da co-produção, pois é um modelo onde a horizontalidade das relações entre os participantes reflete a descentralização do poder (WITHTAKER, 1998). Nesse sentido, a liderança que atua nas organizações que participam da rede tende a demonstrar características próprias, diferente das lideranças encontradas em organizações voltadas para o mercado.

Um aspecto relevante que influencia na execução da liderança quando se trata do tema rede de co-produção é que as organizações não se desfazem para compor uma nova e seus modelos e padrões continuam existindo enquanto ela interage em um determinado contexto, o que leva a liderança a assumir o papel de articuladora.

Essa dissertação teve por objetivo principal analisar o processo da liderança na ONG Centro Cultural Escrava Anastácia, sob a perspectiva da co-produção do bem público em rede. Para atingir esse objetivo foi realizado um estudo de caso para a caracterização do CCEA como uma rede que realiza a co-produção do bem público, demonstrando sua atuação de forma articulada com diferentes atores e o atendimento às demandas sociais apresentadas pelos jovens das comunidades onde o projeto atua.

O CCEA nasceu em 1994, resultante da preocupação da comunidade do Mont Serrat, em Florianópolis, em promover a formação da juventude que ali residia, pois os jovens estavam expostos ao tráfico e a violência. Oficialmente, o CCEA passou a existir somente em 1998 com o registro em Cartório. O CCEA teve um crescimento maior em 2005 quando realizou o convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego e deu início ao projeto Consórcio Social da Juventude - Aroeira. Desse momento em diante, o CCEA passou a atender também jovens de outras 68 comunidades da grande Florianópolis.

O CCEA atende desde crianças de cinco anos de idade até jovens com vinte e quatro anos. Através dos projetos oferecidos, eles têm a oportunidade de participar de diferentes atividades voltadas à sua inserção no mundo do trabalho e a formação do cidadão.

No ano de 2008, que é a delimitação do tempo da realização dessa pesquisa, o CCEA tem quatro projetos em execução, são eles: Consórcio Social da Juventude - Aroeira, que cuida da formação dos jovens, preparação para o ingresso no mundo do trabalho; o Aprendiz, que insere os jovens em estágios no contra turno escolar; o Frutos do Aroeira, que é uma casa de semiliberdade que abriga jovens com medidas de proteção; o IPC – Incubadora Popular de Cooperativas, que apóia, através de incubadoras, empreendimentos dos jovens que já estiveram no Aroeira.

Existe por parte das pessoas que atuam nos projetos, a preocupação em conhecer os jovens, em escutar o que eles têm a dizer e, em um trabalho conjunto com a comunidade, a sociedade civil, as empresas privadas com a instituição e o poder público, viabilizar as possibilidades e oferecer as oportunidades de qualificação. Assim, atuar em redes é um aspecto essencial do CCEA, onde um dos principais objetivos do CCEA é sempre buscar ampliar as relações com as comunidades e com seus parceiros em potencial.

Além da rede formada pelo CCEA com seus parceiros, há a rede interna de projetos. Cada um deles tem seus objetivos específicos, mas trabalham de forma integrada, primando pela interação entre os participantes e as equipes de trabalho, alinhados aos objetivos maiores do CCEA.

Dessa forma, analisar a liderança para as organizações que atuam em forma de rede com o objetivo de co-produzir o bem comum é o terceiro objetivo dessa dissertação. Para alcançar esse objetivo foram realizadas entrevistas com os coordenadores dos projetos e com a coordenação geral da ONG. Nessas

entrevistas, buscou-se identificar um padrão de conduta comum entre os coordenadores, para referenciar a análise dos processos de liderança aplicados nessa rede.

Conforme Denhardt e Denhardt (2006), a arte da liderança implica em se conhecer os aspectos subjetivos da organização, então, mais do que dar as diretrizes, os líderes têm uma visão ampliada do contexto e compreendem a complexidade das relações entre os diferentes atores que estão envolvidos nos projetos. Os coordenadores se preocupam em conhecer a história de vida e a visão de mundo dos jovens e de suas equipes de trabalho para que possam atuar de forma mais precisa em cada situação, assim, podem direcionar os esforços de sua liderança para as especificidades apresentadas.

A coordenação tem a percepção da necessidade de desenvolver o sentimento de união e de apoio para com os educadores e monitores que fazem parte da equipe de trabalho, buscando a integração que gera o comprometimento. Esta atitude de se dispor a ouvir o outro é um comportamento encontrado no líder que tem o perfil de servidor (CLEMENS; ALBRECHT, 1995).

Compartilhar as decisões, planos e informações faz parte da conduta dos líderes que atuam no CCEA, é assim que eles agregam valor a equipe e promovem o empoderamento, fazendo com que as pessoas se sintam confiantes e seguras para executar as suas tarefas. Da mesma forma, eles agem com relação aos jovens que participam dos projetos. Estabelecer uma relação de confiança mútua é importante para que o jovem possa se expressar e, a partir de então, o líder pode conhecer suas necessidades e trabalhar para supri-las. Nair (1994) fala sobre o compromisso com a verdade como uma das principais características dos líderes, e é por meio desse compromisso que a relação de confiança se fortalece.

Contudo, é relevante para o contexto pesquisado tratar da questão do poder, Faria (1982), entende que a liderança consentida nasce do sentimento que o líder transmite aos que o seguem, dentre os coordenadores, o amor que dedicam à causa social com que trabalham é um dos elementos que levam ao consentimento de sua autoridade. Então, o uso do poder é entendido pelos coordenadores como uma responsabilidade para atingir os objetivos pelos quais o CCEA se orienta, sendo assim, existe a percepção de que a transparência e a confiabilidade nas relações entre os elementos da rede levam ao entendimento do poder como a responsabilidade de cumprir as obrigações assumidas com os parceiros e com os

jovens, o comprometimento que está acima do exercício simples do poder (GALBRAITH, 1986), o que leva a percepção do propósito da liderança baseada no serviço, como proposto por Nair (1994) ao discutir os princípios de liderança baseado no serviço a partir do exemplo de conduta de Gandhi.

A perspectiva da liderança baseada no serviço diz que o líder é alguém que está a serviço dos que comanda, compreende e compartilha sua história de vida (NAIR, 1994), o que se percebe na conduta dos coordenadores ao estabelecerem um único padrão de conduta em sua vida pública e pessoal, os relatos demonstram que são pessoas capazes de unir o trabalho a seus ideais de vida, ao que Dutra (2004) se refere como o imperativo de alinhar os valores individuais aos valores organizacionais para que se tenha o melhor desempenho do indivíduo e da organização.

Uma vez identificado que os coordenadores se orientam por um padrão único de conduta foi possível estabelecer o processo de liderança que acontece no CCEA. Este processo se inicia com a identificação e compreensão das demandas sociais apresentadas pelos jovens que o projeto atende, o que possibilita a construção compartilhada dos seus ideais.

Pelo exemplo de conduta dos coordenadores fica evidente a busca do bem comum, então a construção compartilhada se viabiliza com embasamento nas relações de confiança estabelecidas e pelo empoderamento que resulta do incentivo para buscar a realização pessoal de cada um.

Além da condução dos projetos, os líderes acompanham o seu desenvolvimento, a integração das equipes de trabalho e dos jovens, de tal modo, os coordenadores estão atentos às novas demandas que surgem a cada etapa da execução dos processos e a cada nova edição dos projetos. Sendo assim, a liderança decorre do processo de integração promovido pelos coordenadores para atender as demandas sociais dos jovens, o que resulta no processo de liderança que é a realização dos objetivos do CCEA, a inserção do jovem no mundo do trabalho e a formação do cidadão.

A liderança é construída de forma compartilhada entre os coordenadores, os educadores, os monitores e os jovens que o CCEA atende. A atitude de compartilhar que os coordenadores têm está na capacidade de ouvir e compreender o que o jovem necessita, o entendimento dos anseios que muitas vezes é apresentado em seu comportamento e em suas atitudes. Para que em conjunto sejam realizados os

seus interesses, os coordenadores assumem posições de mediadores e articuladores entre os projetos do CCEA e os outros componentes da rede, entre eles o Estado e as empresas privadas.

A conclusão que se chega é que o resultado do processo de liderança é a realização dos objetivos do CCEA, que são a inserção do jovem no mundo do trabalho e a formação do cidadão.

Em face do exposto, recomenda-se, com a intenção de suprir as limitações desta dissertação, a realização de novas pesquisas para contribuir com o desenvolvimento dos estudos na área da liderança e para o aprofundamento dos temas abordados.

Espera-se que o estudo realizado, além de atingir os objetivos geral e específicos, possa contribuir para o desenvolvimento das atividades realizadas pelo CCEA, promovendo reflexões e discussões a respeito da liderança e do processo de liderança que foi identificado.

Do mesmo modo, existe a expectativa de que as análises apresentadas possam servir como inspiração para que a liderança aconteça sob a perspectiva do serviço, pois de acordo com Nair (2000, p. 8, tradução livre) “se o padrão único é o fundamento de um padrão de liderança mais elevado, o espírito de servir é o material com que a estrutura deve ser construída”. Assim o líder servidor é aquele que promove a construção compartilhada, criando a união entre as partes que integram não apenas as organizações que se articulam em forma de redes.

Finalmente é importante ressaltar que o aprendizado obtido com a elaboração dessa dissertação vai além do que está descrito nesse documento, deixando a certeza de que a busca constante pelo conhecimento é uma valiosa experiência.

REFERÊNCIAS

- AGRANOFF, Robert. Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*. Special Issue, dez. 2006.
- ALFORD John. Why do Public-Sector clients coproduce? Toward a contingency theory. *Administration & Society*, v. 34, n.1, p. 32-56, mar. 2002.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda J.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- ARENDT, Hannah. *A condição humana*. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.
- ARISTÓTELES. *Política*. Trad. Mario Gama Kury. Brasília: UnB, 1989.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorias e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v.8, p. 203-227, Ed. Especial 2004.
- BENNIS, Warren G. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker; CODA, Roberto; ZALEZNIK, Abraham. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 23. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.
- BLOCK, Peter. *Stewardship: choosing service over self-interest*. 1. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc, 1993.
- BRANDES Ulrik, KENIS Patrick, RAAB Jörg. Explanation through network visualization. *Hogrefe & Huber Publishers. Methodology*, v. 2(1), p. 16–23, 2006.

BROWN Kerry; KEAST Robyn; MANDELL Myrna P; WOOLCOCK Geoffrey. Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review*, v. 64, n. 3, maio/jun. 2004.

BRUDNEY, Jeffrey L.; ENGLAND, Robert E. Toward a definition of the co production concept. *Public Administration Review*, v.43, n.1, p.59-65, jan/fev. 2003.

CAMPBELL, Kelly B; DENHARDT, Janet Vizant. The role of democratic values in transformational leadership. *Administration and Society*, v. 38, n. 5, p. 556-572, novembro 2006.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 2004.

_____. *Sabedoria incomum: conversas com pessoas notáveis*. São Paulo: Cultrix, 1988.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CHAVES, Lázaro Curvelo. *Mahatma Gandhi (1869 – 1948)*. Disponível em <<http://www.culturabrasil.org/gandhi.htm>>. Acesso em: 20/06/2007.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Alguns ousam chamá-lo poder. In: CLEGG, Stewart R. et al. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

CLEMENS, John K. ALBRECHT, Steve. *The timeless leader: Lessons on leadership from: Platô, Shakespeare, Antígone, Melville, Robert Penn Warren, Cleópatra, Churchill, Martin Luther King Jr., von Clausewitz, Castiglione, Gandhi*. Holbrook: Adams Media Corporation, 1995.

CRUZ, Paulo Roberto A. F.. *Governança e gestão de redes na esfera pública municipal: o caso da rede de proteção à criança e ao adolescente em situações de risco para a violência em Curitiba*. Ano 1, n. 1. Salvador: CIRIEC Brasil, 2006.

DELLAGNELO, Eloise Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Redes de organizações sociais: a inserção da lógica de mercado e a formação de gestores. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 2 n. 3, Dezembro 2004.

DENHARDT, Robert B. DENHARDT, Janet Vinzant. *The dance of leadership: the art of leading in business, government and society*. New York: M.E. Sharpe, 2006.

_____. *The New Public Service: serving, not steering*. New York: M.E. Sharpe, 2003.

_____. The New Public Service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*. Washington: v. 60, n.6, p. 549-559, nov./dec., 2000.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

FARIA, A. Nogueira de. *Chefia e Liderança*. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1982.

FLEURY, Sonia Maria Teixeira. *O desafio da gestão das redes de políticas*. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002

FISCHER, Tânia. Administração pública. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24(4), p. 278-288, out./dez. 1984.

FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GALBRAITH, John Kenneth. *Anatomia do poder*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schimidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLDSMITH, Stephen; EGGERS, William D. *Governing by network: the new shape of public sector*. Washington: Brookings, 2004.

SILVA, Anielson Barbosa da. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicologia Social das Organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 1974.

LOWNDES, Vivien. SKELCHER, Chris. The Dynamics of multi-organizational partnership: an analysis of changing modes of governance. *Public Administration*, v. 76, p. 131-333, 1998

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MARSCHALL. Melissa J. Citizen participation and the neighborhood context: a new look at the coproduction of local public goods. *Political Research Quarterly*, v. 57, n. 2, p. 231-244, jun. 2004

MARTINS FILHO, Ives Granada da Silva. O princípio ético do bem comum e a concepção jurídica do interesse público. *Revista Jurídica Virtual*, 2000. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=11>>. Acesso em: 05/09/2007.

MAXWELL, John C. *As 21 irrefutáveis leis da liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MENEGASSO, Maria Ester. SALM, José Francisco. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a co-produção do bem público. *Anais do EnAPG*. São Paulo, 2006.

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MILANI, Carlos. *Mitos construídos acerca da "participação" no âmbito da cooperação internacional para o desenvolvimento: um olhar a partir da experiência brasileira recente*. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/Mitos_partic_amb_intern.pdf>. Acesso em: 02/06/2006.

NAIR, Keshavan. *A Arte da Paz - Lições de Mahatma Gandhi para sua empresa*. São Paulo: Campus, 2000. Disponível em: <<http://www.unicap.br/marina/paz.html>>. Acesso em: 18/06/2007.

_____. *A higher standard of leadership: Lessons from the life of Gandhi*. 10. ed. San Francisco: Berrett Koehler Publishers, 1994.

NANUS, Burt; DOBBS, Stephen M. *Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura, 2000.

OUIMET, Gerard. As armadilhas dos paradigmas da liderança. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2. São Paulo, abr./jun. 2002, 6v.

PATTON, M. Q. *Qualitative research & evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. Part 2: Qualitative designs and data collection. p. 207-428.

PASCALE, Richard T. Surfing the Edge of Chaos. *Sloan Management Review*, 1999.

PINHEIRO, Ana. *Um novo contexto para novas aprendizagens: as redes na construção de uma comunidade aprendente*. s.d. Disponível em <<http://www.nonio.uminho.pt/challenges/05comunicacoes/Tema3/02AnaPinheiro.pdf>> acesso em 20/02/2008.

PREE, Max de. *Liderar é uma arte*. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

PRIVAT, Edmond. *A vida de Gandhi*. São Paulo: Cultrix, 1961.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1989.

RICHARDSON, Roberto. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBAUM, Allan. Cooperative service delivery: the dynamics of public sector–private sector–civil society collaboration. *International Review of Administrative Sciences*, v. 72(1), p. 43-56. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi, 2006.

RUSSELL, Bertrand. *Momentos Decisivos na Vida dos Grandes Homens*. São Paulo, Cultrix, 1959.

SELZNICK, Philip. *Liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1972.

SEMBOR, Edward C. Jr. Citizenship education for the community: the local public administrator as instructional leader. *Public Administrator Quarterly*, v. 17, n. 2, 1993.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. 12. ed. São Paulo: Best Seller: Círculo do Livro, 1990.

SILVA, Anielson Barbosa da. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muzskat. *Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SIROSKI, Rodrigo. Projetos sociais criados pelo Centro Cultural Escrava Anastácia envolvem comunidades do Maciço do Morro da Cruz. Florianópolis: *Jornal Notícias do Dia*, 24/04/2008. Disponível em < http://www.ccea.org.br/noticia.php?id_not=13> Acesso em 01/05/2008.

SLACK, Nigel. *Administração da produção*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

SMIRCICH, Linda; MORGAN, Gareth. Liderança: a administração do sentido. In: BERGAMINI, Cecilia Whitaker; CODA, Roberto; ZALEZNIK, Abraham. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

VASCONCELOS, E. M., 2001. A proposta de empowerment e sua complexidade: uma revisão histórica na perspectiva do Serviço Social e da saúde mental. In: *Revista Serviço Social & Sociedade: seguridade social e cidadania*. Ano XXII; 65, p. 5-53.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

WAITLEY, Denis. *Impérios da mente: lições para liderar e ter sucesso em um mundo baseado no conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WHEATLEY, Margaret J. *Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico*. São Paulo: Cultrix, 2005.

WHITAKER, Gordon P. Coproduction: citizen participation in service delivery. *Public Administration Review*, v.40, p. 240-246, maio/jun. 1980.

YIN, Robert, K. *Applications of case study research*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

_____. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE – ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

Sobre o projeto:

(para verificar a interação do coordenador com o projeto e com a rede formada pelo CCEA)

Qual é o objetivo do projeto que você participa?

Há quanto tempo participa?

Quais são as ações do projeto que você participa?

Quais são as ações do projeto como um todo?

Sobre liderança:

Fale sobre a sua participação no projeto

1. Princípios

Como você é no projeto? Se descreva.

Quais são os princípios que te orientam?

2. Características/qualidades

Como você se descreve?

Você como gestor busca desenvolver suas habilidades, encontrar e melhorar seus defeitos?

Como você lida com as situações a seguir: (exemplos de situações para encontrar as características de liderança)

- Um dos seus colaboradores seu não está executando as tarefas da maneira certa apesar de você já ter explicado antes como fazer.
- Quando você dá uma idéia que deverá exigir muito esforço do grupo para que ela seja executada, qual é a reação dos seus colaboradores quando você sugere alguma idéia?
- Quando alguém do seu grupo parece ter algum problema, qual é a sua atitude?
- Quando você precisa optar, fazer uma escolha que irá influenciar o andamento do projeto, qual é a sua atitude?
- Você busca fazer reuniões e “animar” as pessoas , junta todos e tenta fazer com que eles “comprem a sua idéia”?
- Existe dentro do grupo situações onde você passa o comando para outras pessoas que entendem melhor de determinado assunto que está sendo tratado?

3. Conduta pública e privada

Como você é na sua vida particular?

(explicar sobre os diferentes papéis que as pessoas representam em sua vida, no caso específico o de coordenador, o de amigo, o de mãe, entre outros)

4. Poder

A você sente que a sua posição como coordenador te dá alguma espécie de poder?

Como você lida com situações onde a sua vontade, decisão deve prevalecer?

Em uma situação onde sua equipe tem um posicionamento diferente do seu, mas é a sua decisão que prevalece, como você age?

5. Segredo

Como é a comunicação dentro do projeto, existem informações as quais só você tem acesso ou tudo está disponível para todos?

Você informa a sua equipe de tudo o que acontece ou do seu ponto de vista não é necessário que todos saibam de tudo?

6. Igualdade

Como é o seu relacionamento com as pessoas que trabalham com você? Como acontece a hierarquia no projeto?

Fale sobre situações de conflito e como você lidou com elas?

(verificar no discurso a ética, o respeito e o compromisso com a verdade)

7. Líder servidor

Como coordenador do projeto você se sente também um trabalhador dele ou se sente como o guia, a pessoa que dá as diretrizes?

8. Conhece aqueles a quem serve – projeto e funcionários

Sobre as pessoas que o projeto atende como é a sua relação com elas, como você as conhece?

Sobre a sua equipe de trabalho, como é o seu relacionamento com eles?

ANEXO A - LOGOTIPO DOS PARCEIROS QUE COMPÕEM A REDE DO CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA



MINISTÉRIO
DO **TRABALHO**
E **EMPREGO**



**ESPORTE
E LAZER
DA CIDADE**



foc 
opinião e mercado





AMOPRAB



**ANEXO B - LISTA DE ENDEREÇOS ELETRÔNICOS DE PARCEIROS DO
CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA**

Governo Federal

www.brasil.gov.br

Ministério do Trabalho e Emprego

www.mte.gov.br

Primeiro Emprego

www.mte.gov.br/pnpe/default.asp

Governo do estado de santa Catarina

www.sc.gov.br

Prefeitura Municipal de Florianópolis

www.pmf.sc.gov.br

Corpo de Bombeiros santa Catarina

www.cb.sc.gov.br

Coep Brasil

www.coepbrasil.org.br

Acam

www.acam.org.br

Neo Linhares gestão de Pessoas

www.neolinhaires.com.br

CIEE

www.ciee.org.br

Horizontes Educação e Trabalho

www.ah.org.br

Escola de Turismo e Hotelaria Canto da Ilha

www.escoladostrabalhadores.org.br

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)