

Célia Schlithler e Marcos Kisil

desenvolvimento de  
**Lideranças**  
Comunitárias

*reflexões e sugestões*



Instituto para o Desenvolvimento  
do Investimento Social



Instituto para o Desenvolvimento  
do Investimento Social

O IDIS é uma organização social de interesse público (OSCIP), fundada em 1999, com o objetivo de promover o engajamento de pessoas, famílias, empresas e comunidades em ações sociais estratégicas transformadoras da realidade, contribuindo para a redução das desigualdades sociais no País. Para tanto, disponibiliza aos investidores sociais formas inovadoras e efetivas de investir recursos na área social. Sua missão é: “Promover e estruturar o investimento social privado como um instrumento do desenvolvimento de uma sociedade mais justa e sustentável”.

Esta publicação, produzida com base em experiências e aprendizagens acumuladas, foi produzida durante a realização do Programa DOAR, cujo objetivo é o fomento ao Investimento Social Comunitário. O Programa DOAR teve início em 1999 e possibilitou a construção de metodologias de desenvolvimento comunitário que, hoje, integram as tecnologias de ação social utilizadas pelo IDIS. A base metodológica empregada parte da premissa de que a gestão dos recursos privados utilizados para fins públicos em uma comunidade pode ser melhorada se os atores locais se organizarem em redes sociais, e se os talentos e recursos forem aproveitados para atender às demandas sociais da comunidade.

Para saber mais sobre o IDIS, acesse: [www.idis.org.br](http://www.idis.org.br)



Esta publicação teve o apoio da Fundação Interamericana, um órgão independente do governo dos Estados Unidos, que oferece doações a organizações não governamentais e de base comunitária da América Latina e do Caribe para que desenvolvam programas inovadores, sustentáveis e participativos. A Fundação financia primordialmente parcerias entre organizações de base e sem fins lucrativos, empresas e governos locais, destinadas a melhorar a qualidade de vida das pessoas de baixa renda e a fortalecer a participação, responsabilidade e práticas democráticas.

Para saber mais sobre a Fundação Interamericana, visite o site: [www.iaf.gov](http://www.iaf.gov)

Célia Schlithler e Marcos Kisil

desenvolvimento de  
**Lideranças**  
Comunitárias

*reflexões e sugestões*

# Lideranças

desenvolvimento de  
Comunitárias

*reflexões e sugestões*

**Autores: Célia Schlithler e Marcos Kisil**

**Coordenação: Tatiana Mayumi Otani Correia**

**Capa, projeto gráfico e editoração: .K comunicação visual - [www.pontok.com](http://www.pontok.com)**

**Edição e revisão: Laura Giannecchini**

**Apoio: Fundação Interamericana**

*Publicado em fevereiro de 2008*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Schlithler, Célia

Desenvolvimento de lideranças comunitárias :  
reflexões e sugestões / Célia Schlithler,  
Marcos Kisil. -- São Paulo : IDIS-Instituto  
para o Desenvolvimento do Investimento Social,  
2008

Bibliografia.

ISBN 978-85-60904-01-3

1. Liderança comunitária 2. Terceiro setor I.  
Kisil, Marcos. II. Título.

08-00481

CDD-361.8

Índices para catálogo sistemático:

1. Lideranças comunitárias : Desenvolvimento :  
Bem-estar social 361.8

## Índice

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>05</b>
<i>por Célia Schlithler e Marcos Kisil</i>	
<b>I - INTRODUÇÃO</b>	<b>06</b>
<i>por Célia Schlithler</i>	
<b>II – O LÍDER LOCAL COMO LÍDER SERVIDOR</b>	<b>09</b>
<i>por Marcos Kisil</i>	
<b>III – A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO</b>	<b>15</b>
<i>por Marcos Kisil</i>	
<b>IV – REFLEXÃO SOBRE A FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NOS TRÊS SETORES</b>	<b>21</b>
<i>por Márcia Ameriot e Tatiana Otani Correia</i>	
<b>V – COMO AS REDES SOCIAIS DESENVOLVEM LIDERANÇAS?</b>	<b>26</b>
<i>por Célia Schlithler</i>	
<b>VI – COMO DESENVOLVER NOVOS LÍDERES SOCIAIS?</b>	<b>29</b>
<i>Organizado por Célia Schlithler</i>	
<b>ANEXOS:</b>	
<b>EXEMPLO DE PROJETO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS</b>	<b>37</b>
<b>SISTEMATIZAÇÃO DAS DISCUSSÕES E REFLEXÕES</b>	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>43</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>44</b>



## **APRESENTAÇÃO**

O Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) é uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), comprometida com o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos privados para uma sociedade mais justa e sustentável. Desde sua fundação, em 1999, o IDIS tem acumulado experiência através do apoio a diferentes investidores sociais, sejam eles indivíduos, famílias ou empresas. Uma dessas iniciativas é o Programa DOAR, que auxilia investidores para que tenham suas comunidades como foco principal de sua ação.

A publicação Desenvolvimento de lideranças comunitárias – reflexões e sugestões reúne textos produzidos com base em experiências e aprendizagens acumuladas durante a execução do DOAR. Financiada pela Fundação Interamericana e produzida durante a implementação do Programa DOAR, a publicação pretende contribuir com a sociedade e, principalmente, as organizações da sociedade civil, apresentando formas de identificar, mobilizar e desenvolver lideranças sociais.

O Programa DOAR teve início em 2000 e possibilitou a construção de metodologias de desenvolvimento comunitário que hoje integram as tecnologias de ação social utilizadas pelo IDIS. A base metodológica empregada parte da premissa de que a gestão dos recursos privados de uma comunidade que são utilizados para fins públicos pode ser melhorada. Para isso, é importante que os atores da comunidade se organizem em redes sociais, e que os talentos e recursos locais sejam aproveitados para atender às demandas sociais da comunidade.

Desde o começo do Programa, o IDIS propôs que essas metodologias fossem colocadas em prática por meio da formação de lideranças comunitárias para o papel de agentes de desenvolvimento social. Tal capacitação se deu por meio de oficinas periódicas, apoio técnico e bibliografia de referência. O programa resultou na criação e no fortalecimento de seis organizações pioneiras, atuantes nos municípios paulistas de Botucatu, Guarulhos, Limeira, Penápolis, Santa Bárbara d'Oeste e São José dos Campos.

Em 2007, as seis organizações participaram do curso “Formação de Formadores de Lideranças Sociais”, que serviu de base para esta publicação.

Para realizar este trabalho, o IDIS contou com o apoio da Fundação Interamericana e dos integrantes do Programa DOAR em cada uma das cidades. O IDIS agradece a todos que acreditaram nesta iniciativa e que empreenderam esta ação inovadora.

Boa leitura!

***Célia Regina Belizia Schlithler***  
DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO DO IDIS

***Marcos Kisil***  
DIRETOR PRESIDENTE DO IDIS

## I – Introdução

*Por Célia Schlithler*

### **TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS SÃO LIDERADAS POR PESSOAS**

Não há dúvidas de que a sociedade atual brasileira precisa passar por grandes transformações para ser socialmente justa, ambientalmente correta e economicamente viável – requisitos da sustentabilidade. Sabe-se também que essas transformações dependem de investimentos em recursos financeiros e materiais. Porém, o fator decisivo para sua efetivação é o investimento em recursos humanos, porque são pessoas que mobilizam os recursos em prol de mudanças.

As desigualdades sociais crescem, as riquezas naturais são finitas, o tempo urge. Por isso, é imprescindível que pessoas sensibilizadas e preparadas liderem os processos de desenvolvimento e transformação que a sociedade exige.

O Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) vem trabalhando com o desenvolvimento de lideranças desde sua fundação, em 1999, pois acredita firmemente no ser humano e em sua capacidade de superar obstáculos para promover mudanças. Esse princípio guia todos os seus projetos, seja em um planejamento estratégico de uma empresa, na assessoria a famílias, ou na formação de redes e organizações comunitárias.

*É imprescindível que pessoas sensibilizadas e preparadas liderem os processos de desenvolvimento e transformação que a sociedade exige.*

Por esse motivo, os projetos do IDIS sempre incluem a capacitação de pessoas por meio de processos participativos, com conteúdo teórico, ferramentas para aplicação prática, acompanhamento da implementação, avaliação das atividades realizadas e planejamento das etapas seguintes.

Em mais de 60 projetos desenvolvidos, o IDIS teve o privilégio de contribuir com a formação e o desenvolvimento de milhares de lideranças oriundas dos setores privado, público e social, ávidas por conhecimento e para colocá-lo em prática.

O grupo com o qual o IDIS convive há mais tempo é o do Programa DOAR. Alguns líderes estão no Programa desde sua criação, em 2000. O grupo é formado por representantes dos três setores, que são voluntários em uma das seis organizações de filantropia e investimento social comunitário (OFISCs) criadas com o apoio do IDIS.

Cerca de 700 pessoas passaram pelo grupo. No DOAR, elas participaram de 21 Oficinas e Seminários – sem contar as inúmeras outras oportunidades de formação com as quais os integrantes foram brindados.

Muito embora essa formação tenha criado condições para que as organizações realizassem um grande número de ações (incluindo a capacitação de pessoas) duas questões, trazidas por suas lideranças, ficaram cada vez mais recorrentes:

- Como mobilizar mais e mais pessoas para conseguir realizar o número cada vez maior de ações planejadas e assim atender às demandas identificadas?
- Como mobilizar e formar pessoas para serem as sucessoras na liderança das organizações?

Essas questões também preocupam a equipe do IDIS, sobretudo a do Programa DOAR. Certamente foram formadas lideranças que efetivam ações fundamentadas em referenciais teóricos consistentes e atuais, de maneira planejada e estratégica. Essas pessoas sempre transmitem seus conhecimentos para outras, porque isso é uma premissa para a participação nas atividades de capacitação. Contudo, as pessoas capacitadas se sentem em condições de formar novas lideranças para atuar nas organizações que o IDIS ajudou a criar?

*Há espaço para a liderança de várias ações em uma organização social; não há motivo para isso ser atribuição de uma única pessoa.*

Foi essa inquietação que levou o IDIS a propor no projeto de extensão do Programa DOAR uma capacitação chamada de “Formação de Formadores de Lideranças Sociais”.

Durante a etapa de avaliação do DOAR, foi constatado que as pessoas já capacitadas não se sentiam em plenas condições de formar outras pessoas para o exercício da liderança nas OFISCs, tanto para a coordenação de atividades e projetos, como para a governança da instituição. De modo geral, as capacitações que as OFISCs promoviam tinham por objetivo transmitir conhecimentos que seriam aplicados da forma e no lugar em que cada um quisesse. Essa foi uma excelente maneira de multiplicar conhecimentos e influenciar ações de modo positivo. No entanto, não formou, necessariamente, novas lideranças.

Esse problema não é só das OFISCs. Ele é apontado por pessoas que se sentem sobrecarregadas pelo excesso de atividades e que convivem com um paradoxo: o desenvolvimento da organização (para a qual sua própria contribuição foi decisiva) produz um aumento no número de projetos realizados ou almejados e isso, em vez de trazer satisfação, traz ansiedades e preocupações, porque faltam pessoas para executá-los a contento.

É claro que isso diz respeito a organizações que dependem de ações voluntárias, como as redes sociais e as organizações de base comunitária. Nessas últimas, o próprio aumento no número de profissionais contratados depende, em grande parte, da possibilidade de se contar com um corpo diretivo voluntário atuante, em condições de liderar a mobilização de recursos.

### LÍDER OU LIDERANÇA

No terceiro setor, o termo liderança é mais utilizado do que o termo líder, embora a rigor seja errado dizer que alguém é uma liderança. O correto seria dizer que alguém exerce a liderança, função de todo líder. Ocorre, porém, que a palavra líder está muito associada à noção de “líder nato”, que embute a concepção de que a liderança é um dom. E dons não são aprendidos.

É claro que a tendência para liderar não é um atributo de todos. Mas, certamente, muitas pessoas não desenvolvem sua capacidade de liderança por falta de oportunidade. O senso comum também relaciona “liderar” com “mandar”, ou seja, uma visão de poder de uns sobre os outros, que contraria os princípios de desenvolvimento de pessoas e horizontalidade do terceiro setor.

Há espaço para a liderança de várias ações em uma organização social; não há motivo para isso ser atribuição de uma só pessoa. Aliás, isso é impossível! A necessidade de ter várias pessoas liderando diferentes ações, unida ao princípio de que liderar é um direito de todos, leva ao conceito de multiliderança.

De acordo com James Hunter<sup>1</sup>, “liderar é influenciar e inspirar as pessoas para agirem”. O consultor César Souza<sup>2</sup> vai além: “um líder eficaz é aquele que transforma sonhos em realidade. (...) O papel do líder nas organizações é o de definir uma causa, não apenas tarefas para sua equipe; formar outros líderes, não apenas seguidores; surpreender pelos resultados, fazendo mais do que o combinado; e inspirar pelos valores, não apenas pelo carisma. As principais características do líder eficaz são: perseverança, iniciativa, criatividade, foco, integridade, proatividade, otimismo e um conjunto de atitudes que ajudam as pessoas que convivem com ele a se desenvolverem. Mas a maior característica de um líder é a paixão. Para obter sucesso, tem de ser apaixonado pelo que faz...”.

Conforme o dicionário<sup>3</sup>, liderança é a “capacidade de liderar”, e capacidades podem ser aprendidas e desenvolvidas. Portanto é do desenvolvimento dessa capacidade que esta publicação vai tratar.

<sup>1</sup>HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor*.

<sup>2</sup>SOUZA, César. “Líder Apaixonado”. *Revista TAM*, out. 2007.

<sup>3</sup>FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. 2ª ed. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*.

## II – O Líder Local Como Líder Servidor

*Por Marcos Kisil*

Como vimos anteriormente, a formação de lideranças para o desenvolvimento sustentável de uma comunidade é um tema complexo e ainda pouco desenvolvido. Experiências práticas como as desenvolvidas pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) em comunidades representam uma contribuição a essa discussão, que ainda está longe de ser consensual, seja em termos teóricos ou práticos.

No âmbito teórico, é necessário reconhecer a importância das teses que explicam a existência de traços comportamentais comuns a todos os líderes e discorrem sobre o papel do contexto no estímulo ao surgimento e à validação de lideranças. São teorias apoiadas em experiências organizacionais, que mostram a importância de uma base institucional para que as decisões dos líderes sejam efetivas, eficazes e eficientes.

Em termos de prática, existem líderes que são inatos, quer por sua atitude natural, ou por sua autoridade intelectual e moral. Mas também se sabe que os líderes se aperfeiçoam ao longo do tempo. Esse aprendizado se dá com a própria vivência ou por meio de programas educativos, que atuam de maneira informativa ou formativa. Em outras palavras: a liderança pode ser ensinada e aprendida.

É importante também assumir uma definição de “liderança”. O IDIS acredita que certas pessoas têm, ou podem vir a ter, a capacidade de influenciar processos sociais nos quais outros indivíduos, de maneira voluntária, realizam um esforço conjunto para desenvolver e implantar as decisões recomendadas pelo líder. Essa definição reconhece que líderes têm características próprias, muitas inatas, que potencialmente podem e devem ser aprimoradas pela aquisição de conhecimentos, habilidades e comportamentos. Também admite que há pessoas que encontram lógica interior e se mobilizam para levar adiante as decisões que lhe são sugeridas pelo líder.

A experiência do IDIS confirma que existem traços de comportamento que ajudam a identificar líderes locais ou aqueles que potencialmente poderão vir a sê-lo. Entre essas características ou traços estão:

- necessidade íntima de conseguir pessoalmente transformar uma realidade;
- necessidade de alcançar determinado poder para estar em condições de realizar a transformação identificada;
- possuir habilidades para relações interpessoais, a fim de conseguir liderar pessoas, grupos, e estabelecer as necessárias parcerias estratégicas com outros líderes;

- possuir habilidades cognitivas para identificar situações que necessitam ser transformadas, como buscar conhecer fatores determinantes de situações, avaliar possíveis soluções e estratégias para implantá-las, buscar adeptos ou seguidores e organizar o trabalho a ser feito;
- ter autoconfiança, que deve se refletir em: uma crença pessoal em valores; conhecimentos e habilidades adquiridos; saber lidar com situações e pessoas. Talvez esse seja o traço comportamental determinante da liderança, já que os seguidores aceitam ser liderados especialmente em situações em que não estão confiantes e, por isso, necessitam de suporte externo para guiar suas ações;
- exercitar permanentemente um comportamento ético em relação às causas que defende, às soluções que propõe, aos seguidores que lidera, aos outros líderes com quem estabelece relações e às organizações às quais se afilia.

Nesse sentido, é fundamental distinguir os conhecimentos e habilidades esperados de um líder dos de um gestor. Isso se resume no quadro a seguir:

LÍDER	GESTOR
Inova	Administra
Desenvolve	Mantém
Inspira	Controla
Tem visão de longo prazo	Tem visão de curto prazo
Pergunta sobre o QUÊ e o PORQUÊ	Pergunta sobre o COMO e o QUANDO
Provoca	Inicia
Desafia o <i>status quo</i>	Aceita o <i>status quo</i>

Nos projetos realizados pelo IDIS, sobretudo no Programa DOAR, além de criar oportunidades para o desenvolvimento dessas características pessoais, foi necessário apoiar os líderes locais em sua capacidade de gestão de grupos e organizações, para que pudessem exercitar melhor os seus papéis.

Assim, foram compilados e discutidos temas relevantes para o desenvolvimento sustentável da comunidade, como o que é sustentabilidade; o que é a comunidade; qual o papel da tríade governo local/empresa privada/sociedade civil organizada para o desenvolvimento; o que são grupos sociais; qual a importância das redes sociais; e como desenvolvê-las.

Foram também introduzidas certas habilidades específicas, tais como: o que é e como se faz coletivamente um diagnóstico situacional; o que é planejamento estratégico e como realizá-lo de forma participativa; como valorizar o papel da mídia e todo o processo de comunicação; e como avaliar os processos de trabalho, resultados e impactos.

### LÍDER SERVIDOR: UM NOVO CONCEITO PARA A LIDERANÇA LOCAL

As comunidades participantes do Programa DOAR, como muitas outras comunidades, tinham um entendimento sobre seus líderes como sendo aqueles que ocupam posições de chefia dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Também consideravam que os líderes deveriam ser pessoas hierarquicamente em condição de superioridade perante seus funcionários, ditando ordens. Muitas vezes, essa imagem equivocada chega até as organizações comunitárias, fazendo crer que os líderes devem sempre impor seu ponto de vista.

O problema é que esses “líderes” assumem posições individuais sobre as reais necessidades da comunidade, atuando somente com base em sua informação e poder, tendo dificuldade de articular apoio ou de estabelecer uma coalizão de interesses. Como consequência, além de não saberem utilizar a posição que ocupam, ao sentirem dificuldades em “mandar”, recolhem-se à segurança do isolamento em suas organizações. Eles colocam seu orgulho e vaidade acima dos interesses coletivos. E por isso são “líderes” que não conseguem perceber que o poder é inerente ao posto que ocupam; não propriamente à sua pessoa.

*O líder não é aquele que tem “o poder”, mas quem tem o poder de agir a serviço do desenvolvimento sustentável da comunidade.”*

Mesmo quando participam da vida comunitária, com aparente cordialidade e aceitando os processos democráticos de decisão, eles continuam agindo para que os resultados de qualquer escolha sejam exatamente os que eles esperam, sem dar margem à negociação. São “líderes” que se valem da desigualdade de poder entre os participantes.

Em busca de uma visão de liderança alinhada com a concepção de que o líder não é aquele que tem “o poder”, mas, sim, quem tem o “poder de agir a serviço do desenvolvimento sustentável da comunidade”, o IDIS adotou o conceito de liderança servidora em seus programas de desenvolvimento comunitário, cujas características são resumidas a seguir<sup>4</sup>.

### IGUALDADE

A liderança servidora tem como base pensar coletivamente e ter no líder aquele que se doa em favor do grupo. Embora tenha sua ação orientada por um forte compromisso interior que a motiva, não se coloca acima dos demais membros da comunidade. Busca encontrar parceiros, movida por suas idéias e criatividade, porém se sujeita ao julgamento de outros para validar suas opiniões.

Não se sente maior e melhor do que ninguém. Mesmo quando ostenta títulos e ocupa cargos importantes, o líder servidor não utiliza a autoridade formal para ser respeitado. Prefere inspirar pelo exemplo e atrair “aliados”, ao invés de simples “seguidores”. Seu poder emerge da própria coerência, atitude e credibilidade ao longo do tempo.

<sup>4</sup> Referência importante para esta seção é o artigo “Liderança Servidora”, de Sergio Buaiz, que pode ser encontrado no site [www.vencer.com.br](http://www.vencer.com.br) (edição nº 45).

### **VALORES**

O líder servidor coloca como premissa de sua ação a aceitação de que o bem coletivo é sempre maior do que qualquer interesse individual. Esse entendimento faz com que ele esteja sempre pronto a sacrificar qualquer posição individual e aberto a aceitar pontos de vista voltados ao coletivo.

Para o líder servidor, a diversidade de opiniões e de capacidades são riquezas que devem ser estimuladas no grupo, e celebradas em benefício da comunidade. Assim, ele assume uma atitude de acolhida para com todos os membros e para com todas as idéias. Porém, busca ajudar os integrantes do grupo a serem coerentes com o benefício comum. O líder servidor acredita que contribui para o crescimento de cada participante em seu esforço de apoio à comunidade.

Essa atitude de receptividade baseia-se na crença de que cada um é possuidor de diferentes talentos, que devem ser identificados e revelados para o benefício de todos. Nesse sentido, o líder servidor busca apoiar cada participante a descobrir seu potencial para a ação coletiva. É assim, dando confiança e acreditando nas pessoas, que ele ganha seguidores, passando a atuar como líder do grupo. E, quanto mais auxilia seus aliados, mais fidelidade obtém.

### **DOAÇÃO**

Um líder servidor também acredita na importância de sua participação para o benefício coletivo. Isso porque consegue perceber a importância de seus dons para atender um problema, uma causa, um foco de interesse coletivo.

Esse líder não busca posições e nem reconhecimento, pois, de maneira altruísta, propõe-se a despertar a capacidade de liderança dos outros. Ele pode tanto ocupar a posição de mestre, como de aluno, dependendo da circunstância. Mestre porque busca despertar competências em cada seguidor, ensinando valores e crenças por suas atitudes. Aluno porque busca também ser um eterno aprendiz daquilo que os outros podem lhe oferecer.

Assume a humildade como virtude necessária para se opor ao reconhecimento individual. Acredita que formar novos líderes é necessário para o sucesso de qualquer empreendimento. Deixa posições toda vez que acredita que existam pessoas mais competentes para a tarefa. E transfere seus poderes facilmente.

### **CONFIANÇA**

O líder servidor justifica-se na sociedade por seu desejo de apoiar causas que podem transformar a vida das pessoas. É um natural defensor dos direitos humanos e da crença ilimitada na capacidade humana em vencer desafios.

Por estar convencido de seu papel, demonstra autoconfiança nas decisões em que se envolve. E, assim, transfere confiança para aqueles com quem atua. É um agente de transformação do mundo por sua força interior e pela demonstração

do próprio exemplo. Sua segurança lhe confere serenidade nos momentos mais difíceis, reagindo de maneira equilibrada a eventuais provocações. Além disso, tem independência para fazer juízo e tomar decisões necessárias.

Para poder transmitir sua autoconfiança, o líder servidor é possuidor também de autoconhecimento. Ele sabe o que sabe, o que não sabe, e conhece seus limites. Assim, busca continuamente a expansão das próprias capacidades.

E por ter sua vida pautada em valores, acredita na importância do crescimento espiritual como meio de dar significado a sua vida pessoal, familiar e comunitária. Vida que ganha significado à medida que serve aos outros.

### EVOLUÇÃO

A atitude do líder servidor como um eterno aprendiz determina uma necessidade interior de estar aberto à influência dos outros ou de novos conhecimentos para se deixar continuamente transformar e evoluir. O líder servidor recebe as críticas de maneira construtiva, e também critica de maneira construtiva.

Ele tem, de forma clara, um entendimento sobre sua própria evolução. Sabe que a formação leva tempo. E que se dá de maneira progressiva, como resultado da coerência e consistência da própria atitude frente aos acontecimentos.

O líder servidor semeia todos os dias, pois sabe que uma boa colheita só acontece após muito investimento.

É interessante notar como o líder servidor corre o perigo de se transformar num líder carismático, o que nunca procura ser. Quando reconhece que é tratado como tal, busca usar esse entendimento como instrumento para educar e motivar seus pares. É paciente e determinado em sua caminhada evolutiva.

### CONSISTÊNCIA

O líder servidor não espera ter todas as informações para entrar em ação. Sabe que os pequenos progressos abrem caminho para novos aprendizados, que ampliam a visão e fornecem recursos para seguir adiante. Por isso, ele dá sempre o primeiro passo. E os passos a seguir são determinados pelas circunstâncias e pelas participações de outros integrantes.

Como tomou a iniciativa, o líder servidor estabelece para si estratégias que garantam o processo evolutivo do grupo. Assim, antecipa desafios e oportunidades de crescimento coletivo. Dá grande atenção a sua própria preparação para participar ativamente das atividades propostas pelo grupo. E, ao aceitar o desafio de ensinar os outros, assume o controle sobre a própria educação, obrigando-se a ser o melhor aprendiz. Além de conhecer o que ensina, o líder servidor sabe a importância de ser o que ensina.

*O surgimento de lideranças servidoras que estão mais preocupadas com os ideais de melhoria da comunidade e, portanto, com o seu desenvolvimento sustentável, as tornam também lideranças sustentáveis.*

### **É POSSÍVEL APLICAR OS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA SERVIDORA?**

A sociedade e as comunidades adquirem mecanismos de sustentabilidade com base em condições culturais, sociais, econômicas, ambientais e a partir de seu potencial, determinado por condições geográficas e históricas. Sabe-se, também, que diferentes capitais existentes nas comunidades devem ser explicitados, valorizados e colocados à disposição do processo de desenvolvimento sustentável.

Ao capital econômico devem-se juntar o capital humano – definido pela quantidade e qualidade de seus cidadãos e de seus conhecimentos e talentos – e o capital social – determinado pelas entidades organizadas ou não existentes na comunidade, sejam elas públicas ou privadas, de caráter lucrativo ou não, e pelas relações esporádicas ou permanentes que existam entre elas. Nesse sentido, cabe aos líderes comunitários saber mobilizar esses capitais locais para o projeto de desenvolvimento comunitário.

Infelizmente, esse entendimento sobre o líder comunitário ainda não é amplamente praticado na sociedade brasileira. Na maioria dos casos, o poder fica concentrado em poucas pessoas, que a ele se agarram e por meio dele se legitimam para decidir pela comunidade. Isso pode ocorrer pelo exercício de cargos da administração pública e também em organizações da sociedade civil.

Felizmente, sabe-se pela história que, quando poucos decidem por muitos, qualquer que seja a combinação escolhida, essa liderança não tende a ser sustentável ao longo do tempo. Assim, o surgimento de lideranças servidoras que estão mais preocupadas com os ideais de melhoria da comunidade e, portanto, com seu desenvolvimento sustentável, as tornam também lideranças sustentáveis.

A opção por trabalhar o desenvolvimento comunitário por meio do estímulo à formação de redes representa um importante passo para desmistificar as estruturas hierarquizadas como os únicos instrumentos válidos de decisão dentro da comunidade. Isso porque a estrutura em rede induz a um intenso processo participativo, em que tudo está virtualmente ligado. Nas redes sociais, os valores e interesses de cada um afloram muito rápido, impedindo até aos mais habilidosos de manipularem os fatos.

A experiência do IDIS mostra que chegar a ser uma liderança servidora é um processo longo e trabalhoso, repleto de dificuldades, porque rompe com alguns paradigmas. Porém, os exemplos disponíveis permitem um otimismo crescente, pois a caminhada para uma sociedade mais justa e sustentável sempre se dá quando, nesse processo, se encontram os líderes servidores necessários. Sem eles, nenhum desenvolvimento é possível.

### III – A Importância da Liderança para o Desenvolvimento Comunitário

*Por Marcos Kisil*

O Brasil está passando por um momento de efervescência política, econômica e social. Há uma preocupação geral em como lidar com a chaga da corrupção, que atinge as instituições mais altas do poderes executivo, legislativo e judiciário, pondo um horizonte sombrio sobre o avanço do Estado democrático e sobre a crença nas instituições políticas.

A recuperação econômica, traduzida no aumento do Produto Interno Bruto (PIB) e na maior inserção da economia no mercado mundial, ainda é incipiente. O país enfrenta sérias dificuldades para distribuir melhor a renda e incluir grande parte da população trabalhadora na economia formal, especialmente os jovens. Além disso, está ainda buscando resolver a crescente exclusão social gerada por um pobre acesso à educação, saúde e segurança pública.

Essa preocupação em buscar um desenvolvimento sustentável, no qual o desenvolvimento econômico e social seja feito sem destruir os ecossistemas, representa o grande desafio para o processo de transformação que a sociedade brasileira necessita. É hora de rever o papel de muitas instituições públicas e privadas e de conhecer melhor as funções que podem e devem ser desempenhadas pelas empresas e pela sociedade civil. É hora de ter líderes que possam influenciar essas organizações e, assim, influenciar as transformações da sociedade.

Nesse contexto, cabe uma pergunta: quem são esses líderes transformadores da sociedade?

Em qualquer organização, a liderança deve ser exercida através de um processo contínuo ao longo do tempo. É importante, portanto, criar um sistema para formar líderes que possam substituir aqueles que, momentaneamente, ocupam essas posições.

Esse processo deve ser primeiramente entendido como uma responsabilidade de todo líder: a de se preocupar com sua própria substituição. Assim, é esperado que se crie um mecanismo que ajude a identificar e a criar oportunidades para o surgimento de novas lideranças.

Mas como identificar os potenciais líderes?

No caso das organizações da sociedade civil, normalmente, considera-se líder aquele que está atuando como responsável pela organização, quase sempre seu fundador ou orientador na concepção, instalação e desenvolvimento. Existe uma natural simbiose entre o empreendedor e seu empreendimento, a ponto

*O exercício da liderança revela o líder. É necessário que a liderança seja constantemente submetida a um processo de aprendizagem.*

de muitas organizações da sociedade civil (OSCs) parecerem pertencer a uma pessoa. Porém, isso não garante que exista uma liderança. Ser empreendedor não representa obrigatoriamente ser líder.

Outro aspecto importante é que a liderança não passa obrigatoriamente por posições de comando administrativo dentro das estruturas organizacionais formais. Podem existir lideranças que nunca presidiram uma estrutura formal. O exemplo mais forte disso é Mahatma Gandhi, que não precisou ocupar um posto de comando em entidades que buscavam a independência da Índia para se transformar em seu grande líder. Por isso, quando se olha para uma comunidade, a fim de se encontrar possíveis líderes, é preciso ir além das estruturas formais de governança institucional.

O que observar para identificar a liderança?

Quem lidera compartilha objetivos, acata sugestões, delega poderes, mobilizando esforços para transformar agrupamentos em equipes. Assim, através do exercício da liderança, torna-se possível que as pessoas ajam por meio de um grupo.

Isso requer que uma direção seja dada ao esforço do grupo e que o compromisso seja tomado por seus próprios membros. Nesse sentido, a liderança só é aceita e legitimada na sua relação grupal. Se não houver grupo, não há necessidade de líder. Por isso, o desenvolvimento de pessoas é tão importante na relação do líder com seus liderados. E a consequência desse processo é o aumento da competência profissional de cada colaborador.

O exercício da liderança revela o líder. Diante de situações mutantes, seja no contexto ou na própria organização, é necessário que a liderança seja constantemente submetida a um processo de aprendizagem. O verdadeiro líder pratica a gestão participativa, que extrapola sua organização e aumenta a interação com a sociedade.

A literatura existente é abundante em identificar as características que devem ser buscadas no líder de uma organização. Eles devem ser “proativos, hábeis nas relações interpessoais, coordenadores de trabalhos em equipe, motivadores, negociadores, éticos, íntegros, dotados de visão estratégica, conhecedores de sua organização, focalizados no resultado e com capacidade de decisão”<sup>5</sup>.

Para tanto, devem ter atitudes ou valores tais como: “predisposição à negociação e para correr riscos, criatividade, flexibilidade, motivação e intuição. E desejar trabalhar com pessoas com habilidades para dimensionar o tempo adequadamente, gerenciar inovação, tratar com culturas diversas, antecipar ameaças e oportunidades”<sup>6</sup>. Donde decorre que os líderes têm uma visão ampla da organização e constroem diferentes relacionamentos, que favorecem o estabelecimento de alianças e parcerias.

<sup>5</sup>GRUBER, Luciane Secco. *Liderança - habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso.*

<sup>6</sup>idem

Pode ser que o indivíduo tenha características que parecem ser interessantes, mas como saber se ele é um líder?

Para tal, é preciso esquecer um pouco o indivíduo e olhar para as instituições em que ele esteve antes. O sujeito deixou um substituto? Formou gente mais jovem? Teve paciência para treinar? Foi um indivíduo capaz de descentralizar o trabalho e valorizar o trabalho dos outros? Soube trabalhar em equipe? Quando houve uma crise, ele pôs a culpa nos outros, ou em si mesmo?

A imagem construída por um líder só pode ser definida pela percepção que os outros têm em relação a ele. Por isso, a identificação de lideranças deve acontecer dentro de organizações nas quais potenciais líderes atuam. Suas características pessoais e seu comportamento grupal devem ser observados e avaliados. Pois é nessa relação com o grupo que reside a informação necessária para identificá-lo.

Uma vez identificada a liderança, a pergunta seguinte é: como desenvolvê-la?

Em primeiro lugar, é fundamental traçar um diagnóstico e identificar o que se deseja transformar. Só então se deve partir para o treinamento propriamente dito, elaborando-o conforme as necessidades.

No seio de uma comunidade existem diferentes métodos para o desenvolvimento de lideranças. Um método simples e de grande eficácia é aquele que ajudou a Igreja Católica a implantar as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs). Esse método parte do princípio de que, no processo de capacitação das lideranças, existem três momentos que devem ser valorizados: o VER, o JULGAR e o AGIR.

#### O VER

Este primeiro momento comporta duas preocupações que se inter-relacionam: a própria realidade e como ela se apresenta; e com que olhos o líder a observa.

Todos nós temos uma história. É importante conhecer a história do potencial líder porque, por meio dela, é possível descobrir com que qualidades humanas ele orientou sua vida, com que virtudes e crenças ele se relaciona com o mundo, e com que ideologia ou filosofia ele o vê e busca transformá-lo. Por exemplo, numa conversa com a pessoa, descobre-se se ela desenvolveu as chamadas “virtudes positivas” ou “virtudes negativas”.

Duas virtudes fundamentais para a ação social são a paciência e a mansidão. Na transformação social, se não se der tempo ao tempo, as mudanças não ocorrem. Por isso, é preciso valorizar a paciência. Por outro lado, aquele que se desespera porque algo não ocorreu e começa a brigar com todos, além de não avançar, fica indisposto perante o grupo. Daí ser também necessário valorizar a mansidão. Mas há muitas outras virtudes que podem e devem ser valorizadas, conforme a área a ser transformada.

*É importante criar um sistema para formar líderes que possam substituir aqueles que, momentaneamente, ocupam essas posições.*

O mesmo processo pode ser aplicado para se conhecer com que ideologia o líder atua, pois, dependendo de sua visão de mundo, ele pode ficar cego para outras interpretações da realidade, negando-se a conhecer novas perspectivas.

O histórico do indivíduo revela, além disso, suas habilidades. O ideal é evitar marcar a pessoa por sua profissão ou pela posição que ela ocupa numa instituição. Não é porque ele é um engenheiro que não pode ser uma liderança social; é preciso ver o que esse engenheiro tem além da engenharia. Quando se rotula uma pessoa pela profissão, existe a possibilidade de se desprezar outros talentos dos quais a pessoa é possuidora. Então, é preciso dialogar com a pessoa, entender como ela é e o que fez em sua trajetória. O profissional continua sendo engenheiro, mas essa informação pode ser menos relevante diante de outras de suas iniciativas.

O segundo componente, não menos importante, é como a realidade a ser transformada apresenta-se ao observador. Sabemos que muitas vezes o setor social atua de maneira assistencialista, tentando minimizar os efeitos de problemas com os quais tem maior dificuldade de lidar.

*O entendimento sobre o método “ver-julgar-agir” traz claramente os elementos que devem ser valorizados no desenvolvimento de um líder. Alguns líderes precisam de informação; outros, de experiência; e outros, de condições e contatos para que possam exercer a liderança.*

Essa visão assistencialista não trabalha com as causas dos problemas e, como consequência, não transforma a sociedade. Muitas vezes, as organizações assistencialistas trabalham em prol da manutenção do *status quo*, sem consciência de que estão atuando assim. Para operar de maneira transformadora, uma organização – e por conseguinte sua liderança – deve buscar nos fatos, nas causas e em suas consequências o entendimento de um problema; e ir além dos efeitos visíveis.

Para tanto, deve pesquisar, estudar, consultar especialistas, comparar a situação observada com outras experiências conhecidas. Enfim, ver além do que pode ser observado. E, nesse sentido, o líder deve ser o primeiro a ver, antes dos membros de seu grupo.

### **JULGAR**

Uma vez compreendida a realidade, cabe à liderança estabelecer as bases de entendimento para buscar a transformação necessária. Para tal, ela deve estar apta a buscar soluções que podem ser encontradas na literatura, em consultas com especialistas e em análises dentro da própria equipe que lidera.

A liderança deve saber avaliar entre as diferentes possibilidades aquela que melhor atende aos requisitos de viabilidade e exeqüibilidade. Viabilidade no sentido de que existe conhecimento, método e capacidade, propostos pela ciência ou pela experiência, que mostram a possibilidade de uma determinada ação mudar a realidade. Exeqüibilidade no sentido de demandar recursos econômicos, humanos ou tecnológicos (que nem sempre estão à disposição do líder) para superar barreiras de caráter político ou cultural que impeçam sua execução.

Assim, o julgar representa uma fase crítica do exercício de liderança, já que precisa não só de informações sobre as alternativas para a ação transformadora, mas também de uma análise de recursos disponíveis e de condições contextuais. Esses elementos devem ser devidamente identificados, valorizados e comparados para se conhecer a melhor alternativa de ação possível.

#### **AGIR**

Os líderes se fazem na ação. Esse entendimento exige a participação intensa do líder no trabalho de sua equipe. Isso se faz ora planejando, ora coordenando, integrando, monitorando ou avaliando. No agir, existe sempre a necessidade de que o líder também seja um gestor, que saiba propor e seguir estratégias e táticas para o sucesso de sua ação, mas que também consiga administrar os recursos disponíveis de maneira eficiente, eficaz e com efetividade.

Outro elemento importante nesse processo e que pode ser ensinado para a liderança é o pensamento estratégico. O pensamento estratégico vem antes da ação. Ele faz parte do julgar e implica olhar para a realidade, ver as oportunidades disponíveis e tomá-las de maneira estratégica. O pensamento estratégico aplica-se não apenas à guerra, mas a tudo.

Convém lembrar que, quando se está implantando ações transformadoras, os bônus e os ônus recaem sobre o líder, especialmente as dificuldades de caráter político, já que, muitas vezes, ele se contrapõe a uma ordem estabelecida. Sobre ele recaem pressões, críticas e maledicências. Por isso o líder deve ser atento ao falar e ao ouvir. Deve saber distinguir uma crítica construtiva de uma provocação. É nesse momento que um líder é legitimado perante a equipe.

O entendimento sobre o método “ver-julgar-agir” traz claramente os elementos que devem ser valorizados no desenvolvimento de um líder. Alguns líderes precisam de informação; outros, de experiência; e outros, de condições e contatos para que possam exercer a liderança.

Aí vem a pergunta: a liderança vem de dentro da pessoa ou pode ser ensinada?

A experiência do IDIS mostra que existe uma pré-disposição que vem de dentro da pessoa, mas é possível refiná-la, com programas de treinamento e capacitação.

A forma de ajudar a desenvolver uma liderança pode e deve ser variada. Pode passar por desde programas formais e específicos até a exposição às oportunidades vivenciais. Em qualquer desses processos, a liderança atual deve colaborar. Para isso, pode ter o futuro líder como seu braço direito em várias situações, expondo-o a situações reais de tomada de decisão, e testando assim seu potencial em termos de conhecimentos, talentos e virtudes.

A liderança deve ter sempre um caráter multiplicador. Por isso, na hora de identificá-la, é preciso ver se a pessoa passa o conhecimento que ela está obtendo

para os outros. Quem trabalha com ações sociais precisa saber compartilhar e encontrar outras pessoas para modificar o mundo. Os desafios da sociedade brasileira são muito maiores do que nossa capacidade de intervenção. Se a pessoa não acreditar no processo de multiplicação, será impossível zerar o déficit.

Em síntese, um bom líder tem que ter discernimento para saber a hora de refletir e a de agir. Às vezes, é necessário parar, escutar, analisar se as metas fixadas são realistas, olhar para trás, rever processos e reconstruir. O que ele não pode é desistir. Se o fizer, certamente porá em dúvida sua capacidade de liderar.

## IV – Reflexão Sobre a Formação de Lideranças nos Três Setores

Por Márcia Ameriot e Tatiana Otani Correia

A busca pelo desenvolvimento sustentável demanda a construção de alianças entre os diferentes atores da sociedade. Exige ainda a existência de líderes que compreendam seu papel em influenciar e promover as transformações necessárias para a sociedade alcançar a sustentabilidade – a começar pelo nível local, isto é, pela comunidade.

Como existe pouca bibliografia sobre a formação de lideranças comunitárias para a área social e o papel dos líderes na construção de um mundo mais sustentável é fundamental, foram ouvidos especialistas dos três setores para a construção deste texto. Os depoimentos dos profissionais ajudam a desenhar o conteúdo e a levantar os componentes de um programa “ideal” de formação de líderes sociais.

Os entrevistados têm grande experiência na formação de líderes para os setores público, privado e terceiro setor. Andreia Saul é diretora executiva do FICAS; José Mario Brasiliense Carneiro, diretor da Oficina Municipal – Escola de Cidadania e Gestão Local; Miriam Brandão, representante para o Brasil da Fundação Interamericana; e Vitor Seravalli é diretor de Responsabilidade Social do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP).

Este texto busca compreender a visão deles sobre a liderança e sobre como se desenvolvem líderes nos três setores, identificando-se semelhanças e diferenças.

### PERFIL DOS LÍDERES

As entrevistas revelaram que as principais características de um líder são comuns aos três setores. O líder deve ser alguém respeitado e admirado, com grande capacidade de inspirar e influenciar pessoas. Além disso, deve saber se comunicar bem para transmitir suas idéias com clareza e conseguir criar vínculos de confiança com as pessoas.

Nos três setores, as atitudes são mais valorizadas do que as habilidades técnicas,

#### SOBRE AS ORGANIZAÇÕES:

O FICAS ([www.ficas.org.br](http://www.ficas.org.br)) é uma organização social sem fins lucrativos, criada em 1997. Dentre suas atividades, desenvolve programas de capacitação que visam o fortalecimento de organizações sociais, de seus profissionais e jovens.

A FUNDAÇÃO INTERAMERICANA ([www.iaf.gov](http://www.iaf.gov)) é um órgão independente do governo dos Estados Unidos, que oferece doações a organizações não-governamentais e de base comunitária da América Latina e do Caribe. Tem como um de seus objetivos: incentivar e fomentar a participação efetiva e cada vez mais ampla das pessoas no processo de desenvolvimento.

A OFICINA MUNICIPAL ([www.oficinamunicipal.org.br](http://www.oficinamunicipal.org.br)) é uma associação sem fins lucrativos, que presta serviços e apóia tecnicamente profissionais responsáveis pela gestão do bem comum em nível municipal.

O Departamento de Responsabilidade Social do CIESP ([www.ciesp.org.br](http://www.ciesp.org.br)) tem como missão ser um centro de competências, dando suporte às empresas para que estas compreendam e desempenhem a Responsabilidade Social de modo sustentável.

pois estas podem ser facilmente assimiladas. No entanto, são as competências técnicas que realmente distinguem as lideranças dos diferentes setores.

No primeiro e no terceiro setores, é possível identificar uma peculiaridade: ambos atuam em prol do bem comum.

Para José Mario Brasiliense Carneiro, o líder do setor público tem que ser altruísta e ter uma disposição para o serviço, além de uma sensibilidade para o bem comum, pela coisa pública. “Ao mesmo tempo em que você é generoso e se oferta ao outro, você tem que estabelecer um compromisso mínimo que sustentará essas relações”, acrescenta.

Já o líder social possui uma característica imprescindível: a identificação e a paixão pela causa, que Andreia Saul define como “o brilho nos olhos que entusiasma e convence novos adeptos”.

#### **OPORTUNIDADE DE LIDERAR**

A liderança tem merecido a atenção de estudiosos como um dos principais fatores que influenciam o sucesso de uma organização. Quando se fala em liderança não

se quer dizer “tome a iniciativa e comece a dar ordens”, mas “esteja pronto para liderar quando surgir a oportunidade”.

A direção eficaz depende da capacidade de se agir como verdadeiro líder, o que, na opinião de Vitor Seravalli, significa ter a capacidade de guiar em direção a uma visão: “um líder é a pessoa capaz de olhar lá na frente, saber onde vai, e ter o poder de persuasão, a inteligência emocional para conduzir as pessoas, projetos ou programas”. Mas conduzir jamais pode significar “arrastar” ou “levar”. O líder tem a capacidade de

influenciar outras pessoas, fazendo com que se empenhem voluntariamente na busca de determinados objetivos.

Os especialistas ouvidos foram unânimes em afirmar que a capacitação das lideranças existentes e a formação de novas lideranças devem estar na pauta de qualquer instituição, seja de qual for o setor da sociedade.

Embora existam pessoas com características de líder, é possível e necessário formar pessoas para assumirem posições de liderança. Algumas qualidades o líder deve encarnar desde o começo: humildade, preocupação genuína com os demais, empatia para criar vínculos de confiança e uma boa dose de paixão pela causa que defende. Vitor chega a afirmar que o líder verdadeiro é aquele que ama: “ama a causa que lidera e ama as pessoas que lidera”.

#### **LIDERANÇA POLÍTICA**

*“As lideranças políticas têm como características fundamentais o interesse pelo bem comum e a capacidade de observação dos complexos sociais e das relações sociais. Elas também compreendem o papel dos diferentes atores, ou seja, vêm o conjunto da sociedade. (...) Analisando tecnicamente, as lideranças devem ter capacidade de se comunicar, de transmitir suas idéias e de dar o exemplo.”*

**JOSÉ MARIO BRASILIENSE CARNEIRO**

### CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS

É importante que o líder saiba respeitar os membros da sua equipe e busque continuamente conhecer os fatores que a motivam. Vitor ressalta, entretanto, que de nada adianta o entusiasmo se a estrutura da organização e os processos forem mal definidos ou inadequados.

Quando isso ocorre, as pessoas que mais se mobilizaram na busca da realização da visão e dos desafios comuns passam rapidamente do sonho à desilusão, pois avaliam que não há possibilidade de sucesso. E isso vale para qualquer setor.

“Em uma organização em que sucessivos planos fracassam por falta de condições estruturais, o nível de descrença e de desmotivação costuma ficar muito elevado”<sup>7</sup>, destaca Patrícia Nassif da Cruz, no artigo “Desenvolvimento de Pessoas no Setor Público: novo modelo de Gestão”.

Se há que se colocar ênfase nos aspectos humanos da formação e da atuação do líder, é importante que fique claro que esses posicionamentos não devem ser confundidos com uma liderança paternalista, voltada para o bem-estar da equipe.

O líder deve ser um obstinado por resultados, pela superação de metas, pelo compromisso com a qualidade e com a produtividade. Para Patrícia, “vivemos numa época marcada por grandes desafios econômicos, na qual as organizações que não forem extremamente produtivas não sobreviverão. É preciso gerar resultados”<sup>8</sup>. E isso não é condição apenas para as empresas. “As organizações precisam dar lucros. As organizações não-governamentais precisam cumprir fielmente a missão para a qual foram criadas e dar retorno aos investimentos feitos pelas pessoas e instituições que as sustentam. Os órgãos públicos precisam atender às necessidades dos cidadãos e implementar as políticas governamentais com eficiência, eficácia e efetividade.”

### FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS SOCIAIS

Para garantir a sustentabilidade da organização e da causa, o líder precisa formar outros líderes. “No mundo corporativo, o diretor que se cerca de incompetentes tem um projeto de poder; não é um líder”, assegura Vitor.

José Mario vai além, identificando uma postura individualista como característica do brasileiro. Para ele, o brasileiro em geral não sabe exercer o que se chama de

### LIDERANÇA SOCIAL

*“Uma liderança é alguém que conquistou respeito, atenção e carinho de outros em sua comunidade. Devido a essas conquistas, as lideranças são capazes de influenciar ações, atos e/ou decisões de outros em prol do bem comum.”*

MIRIAM BRANDÃO

*“Um líder tem o papel de inspirar, encorajar e motivar as pessoas, estimulando-as e apoiando-as a descobrir e a desenvolver seus potenciais. Para isso, o líder precisa ter muitas características, entre elas: humildade, paciência, abertura, compromisso, saber escutar e observar atentamente e, principalmente, precisa acreditar no potencial de seus liderados e estar presente.”*

ANDREIA SAUL

<sup>7</sup>CRUZ, Patrícia Nassif da. “Desenvolvimento de pessoas no setor público: novo modelo de gestão”. *Revista Digital Estação Científica*, jul. 2005.

<sup>8</sup>idem

“liderança rotativa”, por medo de perder espaço e poder dentro da organização. Isso perpetua líderes e torna lento o processo de surgimento de novas lideranças. O bom líder, entretanto, compreende seu papel de formar novos líderes que possam ser seus sucessores.

Questionados sobre a melhor forma para descobrir novas lideranças, os entrevistados concordam em um ponto: existe um processo de transmissão espontânea, natural, da liderança. O líder é um exemplo e desperta atenção onde estiver, pois muito se aprende com ele. Andreia menciona que é importante para o líder estar verdadeiramente presente, ter uma presença educativa.

Todos os entrevistados concordam que a base de uma formação de lideranças sociais é o desenvolvimento pessoal, que passa pelo aperfeiçoamento de atributos pessoais e de atitudes e valores humanos. Andreia considera que nesse processo de formação de novas lideranças não podem faltar os chamados conteúdos “filosóficos”, como ética, princípios e valores.

A formação mais prática, por outro lado, deve passar pelo aprendizado do gerenciamento de pessoas e conflitos que “simulem” experiências de dilemas cotidianos vividos em situações de liderança, pela facilitação de grupos e pela formação de equipes. Para Miriam Brandão, é necessário expor as pessoas a experiências vivenciais.

#### LIDERANÇA EMPRESARIAL

*“A liderança empresarial tem a capacidade de guiar as pessoas, possui grande poder de persuasão, inteligência emocional, (...) visão analítica e sistêmica. (...) O líder precisa ter vontade de liderar e trabalhar para desenvolver seu talento.”*

VITOR SERAVALLI

Além disso, o aprendizado desses líderes deve-se basear no intercâmbio de experiências. Segundo José Mario, “não tem nada melhor do que o testemunho, do que ver e conviver com outros líderes. Pois a palavra convence e o testemunho arrasta”. Ele ressalta que o líder social deve ouvir e interagir com líderes de todos os setores.

Andreia acredita que a formação de lideranças para os três setores é muito semelhante. “É difícil ser uma boa liderança em um setor se você não conhece como funcionam os outros setores, inclusive a inter-relação entre eles, pois um dos papéis fundamentais de um líder é a articulação intersetorial”, avalia.

Outra unanimidade entre os entrevistados é a de que não se formam lideranças de qualquer maneira, sendo necessário o desenvolvimento de uma didática para a formação de líderes. “O líder precisa aprender a ser didático e a transmitir seu conhecimento e experiência para os outros”, opina Miriam. Para Vitor, os formadores de outros líderes devem ter a habilidade de identificar os talentos dessas pessoas e buscar desenvolvê-los. Ele acredita que o formador de lideranças deve ter uma linguagem adequada, saber comunicar, utilizar dinâmicas, exercícios e simulação de processos de liderança.

Os entrevistados assinalaram ainda que a liderança tem lugar todos os dias. Não é um acontecimento excepcional, uma característica de alguns poucos ou uma oportunidade única e irreplicável. O líder deve ser generoso e visionário o suficiente para deixar que surjam novos líderes e formá-los para o bem de sua organização.

ANDREIA SAUL é doutora e mestre na área de Meio Ambiente, pela Universidade de São Paulo. Idealizadora e uma das fundadoras do FICAS, desde 2001, é diretora-executiva da organização. É graduada em Ciências Biológicas pela Universidade Federal do Maranhão. Atualmente, participa como líder-educadora da rede de lideranças para o desenvolvimento sustentável da Fundação Antônio Carlos e Maria José Gomes da Costa.

JOSÉ MARIO BRASILIENSE CARNEIRO é doutor em Administração de Empresas, mestre em Administração Pública e Planejamento Urbano pela Fundação Getulio Vargas de São Paulo e bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo. Desde 2002, atua como diretor-executivo da Oficina Municipal, uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) vinculada à Fundação Konrad Adenauer, que se dedica à capacitação profissional de servidores e gestores municipais e à formação de cidadãos e lideranças locais.

MIRIAM EUCLIDES BRANDÃO trabalha desde 1977 na área de desenvolvimento internacional. É graduada em Estudos Internacionais e Economia pela American University – Washington, pós-graduada em Desenvolvimento Internacional pela American University e em Economia Agrícola pela University of Maryland. Trabalha desde 2001 na Fundação Interamericana, uma agência do governo dos Estados Unidos, sendo a diretora para o Brasil desde 2004.

VITOR GONÇALO SERAVALLI é diretor-presidente da Fundação Espaço Eco, organização instituída pela BASF, com o apoio da GTZ (uma agência de cooperação técnica do governo alemão). É diretor-titular do Departamento de Responsabilidade Social do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo. Graduado em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Campinas, tem especialização em Administração de Empresas, Engenharia de Segurança e MBA em Marketing em Terceiro Setor pela Fundação Instituto de Administração.

## V – Como as Redes Sociais Desenvolvem Lideranças?

Por Célia Schlithler

O Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) trabalha com Redes de Desenvolvimento Comunitário que são formadas por iniciativas de pessoas e organizações, com objetivo de provocar transformações sociais em comunidades, por meio da articulação dos três setores. Essas redes sempre se desenvolvem a partir da participação de líderes comunitários.

Os resultados das redes sociais já são comprovados em termos de realização de ações colaborativas, potencialização de recursos e mudanças em políticas sociais. Por isso, atualmente, as redes sociais estão sendo vistas como um excelente caminho para a sustentabilidade.

Nas redes sociais, o desenvolvimento da liderança para ações de transformação social é muito favorecido, em virtude de suas principais características, como se verá a seguir.

As redes estão intrinsecamente relacionadas a três dimensões do desenvolvimento social:



### DESENVOLVIMENTO PESSOAL – O AUMENTO DE CAPITAL HUMANO

As redes sociais são uma forma de articulação entre pessoas e organizações em que autonomia, emancipação, empoderamento, participação ativa, multiliderança, cooperação e co-responsabilidade são essenciais.

Pensar e, sobretudo, agir em um tipo de organização com essas qualidades rompe as matrizes de aprendizagem da maioria das pessoas, cujos modelos são piramidais, hierárquicos. Por isso, ao promoverem a autonomia e o protagonismo, as redes desenvolvem pessoas por meio de um processo acumulativo, que envolve reflexão e ação e, conseqüentemente, aprendizagem.

A visão muito freqüente de que a liderança é uma capacidade inata e de poucos é questionada nas redes – tanto pelos que não se consideram em condições de liderar, como pelos que têm uma tendência autoritária. Às vezes, o rompimento dessa matriz de aprendizagem é tão forte que afasta o integrante da rede. Nesse caso, quem se afasta é quem tem perfil autoritário, que não suporta processos democráticos e participativos.

O processo decisório nas redes promove o desenvolvimento de pessoas, porque as decisões se dão por meio de democracia participativa e não representativa, ou seja, evita-se votar quando há divergências, buscando-se o consenso. E consenso não significa que todos devem pensar da mesma forma, mas que diferentes pensamentos podem ser manifestados e discutidos, passando a fazer parte do posicionamento coletivo, consensual. Essa tomada de decisões coletiva desenvolve nos integrantes das redes as capacidades de: buscar informações para opinar; expressar opiniões de forma clara e fundamentada; refletir a partir do diálogo; e se comprometer com as deliberações.

Outro fator fundamental para o desenvolvimento de pessoas é o aprendizado de novos conceitos e ferramentas, sempre presente nas redes sociais. O próprio processo de construção de uma rede conduz à aprendizagem, porque envolve análise de cenário, planejamento participativo e governança compartilhada das ações definidas. Além disso, atividades de formação, como cursos, oficinas e seminários, são comuns em todas as redes sociais.

A forma de governança adotada pelas redes também cria oportunidades para vários integrantes exercitarem a liderança – ao mesmo tempo e em diferentes momentos. É possível ser membro do grupo de facilitadores, de um grupo de trabalho ou de um grupo por ação.

- O grupo de facilitadores tem o papel de promover a formação da rede, planejando estratégias para garantir a participação de todos e a manutenção do foco nos objetivos, sempre visando o fortalecimento da rede.
- Grupos de trabalho costumam ser temáticos, como, por exemplo, de comunicação ou mobilização de recursos. Em algumas redes, eles são chamados de grupos de ação.
- Grupos por ação formam-se para realizar determinadas atividades planejadas pela rede, e funcionam até a ação ser concluída.

Como nas redes é desejável que todos os integrantes participem de pelo menos um desses grupos, as competências, habilidades e atitudes das pessoas para liderar podem ser bem desenvolvidas. Esse desenvolvimento individual é sempre o primeiro aspecto valorizado pelas pessoas que participam de redes sociais.

*A forma de governança adotada pelas redes cria oportunidades para vários integrantes exercitarem a liderança – ao mesmo tempo e em diferentes momentos.*

### DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES

As mudanças promovidas nos integrantes não ficam, é claro, restritas ao âmbito das redes. As organizações em que os participantes trabalham sentem os reflexos das competências desenvolvidas nessas pessoas e deles se beneficiam. Além disso, as redes criam inúmeras oportunidades de formação e de acesso a vários tipos de recursos e, também, de articulações intersetoriais, o que contribui para o desenvolvimento de outras pessoas no âmbito das organizações.

*Quanto mais conectada e articulada for uma comunidade, mais efetivas são as transformações sociais. Por isso, os novos líderes precisam desenvolver sua capacidade de buscar articulações, integrar iniciativas e potencializar resultados.*

A experiência de gestão participativa vivida nas redes também é levada para dentro das organizações e, sem dúvida, contribui significativamente para o desenvolvimento de novas lideranças. Como já foi abordado nesta publicação, a descentralização do poder é um atributo do bom líder.

Quando a organização aproveita a oportunidade de contar com diversas pessoas exercendo liderança, seu trabalho junto ao público-alvo certamente é beneficiado. Pessoas com um olhar mais ampliado e crítico da realidade social, desenvolvem visão estratégica e passam a liderar novas iniciativas, com maior potencial transformador.

Infelizmente, algumas organizações são muito piramidais e os poucos que estão no topo não suportam o empoderamento dos demais. Esse problema costuma ser discutido nas redes, que se convertem em espaços de contenção das frustrações dos líderes em desenvolvimento. Em alguns casos, essas pessoas acabam deixando a organização para alçar outros vôos.

### DESENVOLVIMENTO DE COMUNIDADES – O AUMENTO DO CAPITAL SOCIAL

Uma comunidade com muitos líderes é uma comunidade com mais capital humano. Quando esses líderes são regidos pela ética, sua liderança é colocada a serviço do desenvolvimento social.

No entanto, sabe-se que o aumento do capital humano em si não é suficiente para o desenvolvimento social. O capital social é, também, fundamental. Quanto mais conectada e articulada for uma comunidade, mais efetivas são as transformações sociais. O tecido social formado pelas redes é parte essencial desse capital social.

Por isso, os novos líderes precisam desenvolver sua capacidade de buscar articulações, integrar iniciativas e potencializar resultados. No novo paradigma trazido pelas redes, as articulações sempre buscam a construção conjunta, participativa e democrática de soluções. Supera-se, assim, a lógica do confronto, da competição e da rivalidade – tão freqüente entre setores diferentes –, que paralisa e impede o desenvolvimento social.

## VI – Como Desenvolver Novos Líderes Comunitários?

*Organizado por Célia Schlithler*

Segundo Augusto de Franco, o desenvolvimento local passa pela promoção do desenvolvimento de comunidades mais sustentáveis, capazes de suprir suas necessidades imediatas; descobrir ou despertar suas vocações locais; desenvolver suas potencialidades específicas, além de fomentar o intercâmbio externo, aproveitando-se de suas vantagens locais. Para buscar esse desenvolvimento, é necessário capacitar e instrumentalizar os líderes desse processo. Líderes esses que já estão em ação nas comunidades e que foram os principais responsáveis pelos resultados produzidos até o momento, apesar de o perfil dessa liderança continuar indefinido, passando por um momento de discussão e construção.

A experiência do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) mostra que é preciso planejar o desenvolvimento desses líderes de forma estratégica e tomar essa tarefa como prioridade dentro da organização. É preciso colocar em questão o que se deseja fazer, por quais motivos e em benefício de quem. E pensar o que se entende por liderança eficaz e eficiente na área social, considerando aspectos culturais e referentes à interação e à relação das pessoas.

Um grande erro observado em várias comunidades é a concentração de todas as ações em uma ou em poucas lideranças – algumas delas líderes carismáticos –, pois isso coloca em risco a continuidade dos projetos. Daí a insistência sobre a necessidade de se valorizar o desenvolvimento de estratégias para preparar novos líderes sociais.

Entende-se que toda organização social, inclusive as redes, pode e deve incluir em seu planejamento geral um programa, ou projeto de formação e desenvolvimento de líderes. Para começar, recomenda-se a criação de um grupo de trabalho, que se incumbirá de coordenar a elaboração e a implementação da iniciativa. Esse grupo identificará as necessidades e elaborará um projeto que possa atendê-las.

O próximo passo é mobilizar recursos para a execução do projeto. Um potencial financiador para esse tipo de iniciativa é aquele que já conhece a organização, valoriza o trabalho realizado e, portanto, se sentiria motivado a contribuir com o desenvolvimento de novos líderes que potencializassem o impacto da organização.

Acreditando que o desenvolvimento local sustentável só será alcançado por meio do desenvolvimento de novos líderes, o IDIS, em 2007, realizou a capacitação “Formação de Formadores de Lideranças Sociais” para as organizações de filantropia e investimento social comunitário (OFISCs) participantes do Programa DOAR. Na ocasião, o IDIS apresentou ao grupo<sup>10</sup> conceitos e ferramentas e propôs uma reflexão sobre o perfil e o papel dos líderes, além de formas de promover o seu desenvolvimento.

<sup>10</sup> Os nomes dos participantes estão nos agradecimentos, nas últimas páginas desta publicação.

## **ELEMENTOS PARA A ELABORAÇÃO DE PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES SOCIAIS**

A partir das discussões e reflexões dos participantes do curso “Formação de Formadores de Lideranças Sociais”, foi elaborada uma sugestão de possíveis elementos e enunciados de projetos de desenvolvimento de líderes sociais.

Como resultado dessa sistematização, foi criado um material de característica prática, que oferece sugestões de justificativa, objetivos, metodologia, entre outros. O documento deve servir como elemento orientador para aqueles que pretendem desenvolver projetos com essas características. Em seguida, há um exemplo de projeto implementado por uma das OFISCs.

### **Elementos-chave**

Desenvolver pessoas para o exercício da liderança social é um processo que depende de três elementos-chave:

#### **1. APOIO INSTITUCIONAL:**

- a direção da organização precisa concordar com a iniciativa. No caso de uma organização da sociedade civil (OSC), os dirigentes devem ser envolvidos a partir do momento em que o grupo de trabalho começa a identificar as necessidades relacionadas à formação de novos líderes;
- uma vez obtido o apoio institucional – o que significa dizer que a organização colocou a iniciativa em seu planejamento estratégico e elaborou um projeto com essa finalidade –, é necessário mobilizar os recursos humanos e materiais necessários para sua realização.

#### **2. PRINCÍPIOS E PREMISSAS:**

A formação de lideranças precisa basear-se em princípios e premissas, tais como:

- muitas pessoas podem exercer a liderança se tiverem oportunidade de desenvolver seus talentos;
- para desenvolver líderes é essencial ampliar os conhecimentos, por meio de leituras, cursos e ferramentas práticas;
- o exercício da liderança depende do aumento da capacidade de reflexão, análise crítica, planejamento, execução e avaliação.

#### **3. PROCESSO EDUCATIVO:**

- para implementar um projeto como esse, é preciso saber formar/educar. Por isso, é primordial que o projeto seja concebido a partir de referenciais teóricos consistentes.

## Estrutura do Projeto

### 1. JUSTIFICATIVA

A elaboração de um projeto se dá introduzindo as necessidades que se deseja resolver, relacionando-as com seu objetivo, expondo o que se pretende potencializar e o que será agregado com a efetivação do projeto.

De acordo com os participantes do curso, as principais necessidades relacionadas à formação de novos líderes e ao desenvolvimento dos atuais são:

- reduzir a sobrecarga dos líderes atuais;
- ter mais voluntários liderando a execução de ações;
- ampliar o campo de atuação e o número de atividades realizadas;
- ter mais pessoas liderando a mobilização de recursos para a organização poder ampliar sua equipe contratada;
- ter líderes mais bem capacitados para o exercício da liderança.

A justificativa deve apresentar respostas à questão:

*Por que este projeto é importante?*

Para construir a justificativa, o grupo de trabalho deve fazer um levantamento das necessidades da organização, com dados e informações que comprovem a existência delas. Ao mesmo tempo, deve mostrar os recursos já existentes, que podem ser utilizados e mais bem aproveitados para atender a elas.

### 2. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é único e responde, de forma clara e direta, à questão:

*A quem se destina este projeto e o que ele pretende transformar?*

O objetivo geral é a razão de ser do projeto. Esse objetivo é o mais genérico e não pode ser assegurado somente pelo sucesso do projeto; depende também de outras ações e variáveis. Portanto, expressa o que se quer alcançar a longo prazo, ultrapassando inclusive o tempo de duração do projeto.

Seguem abaixo alguns exemplos de objetivos enunciados no curso:

- mobilizar e formar lideranças para gerenciar projetos sociais na organização.
- ter sucessores para a liderança da organização.
- aumentar o capital humano e social da organização em qualidade e quantidade.

### 3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos mostram o que se deseja alcançar com as ações do projeto. Eles servem para indicar como ficará o trabalho da organização se ele for realizado. Os objetivos específicos são: mensuráveis, atingíveis num tempo limitado e relacionados às necessidades e aos talentos e recursos.

Eles devem apresentar resposta à questão:

*Que mudanças esperamos ver?*

Os objetivos específicos descrevem os resultados concretos que o projeto pretende obter e não necessariamente as atividades que serão realizadas. Cada objetivo específico retrata uma mudança específica. Exemplos:

- desenvolver e potencializar as competências, habilidades e atitudes de liderança dos membros atuais da organização em 100% em um ano.
- aumentar a afiliação de pessoas com potencial para atuação como líderes sociais em 100% em um ano.
- desenvolver as competências, habilidades e atitudes de lideranças de todos os novos membros da organização em dois anos.
- mobilizar 30 pessoas para participar do processo de formação de liderança e gerenciamento de projetos em um ano.

### 4. METODOLOGIA

A metodologia descreve a efetivação do projeto e contém os seguintes itens:

- referenciais teóricos que serão adotados;
- estratégias para atingir os objetivos específicos;
- atividades que correspondem a cada estratégia.

A metodologia do projeto responde com clareza e encadeamento à questão:

*Como se pretende atingir os objetivos?*

No curso de Formação de Formadores, três estratégias foram consideradas as mais apropriadas para esse tipo de projeto: mobilização, formação e desenvolvimento. Dependendo da dimensão de cada uma, em vez de um projeto, ter-se-ia um programa, com um projeto específico para cada estratégia.

#### **a. Mobilização:**

A mobilização social é o primeiro passo de um projeto de formação e desenvolvimento de lideranças porque é preciso sensibilizar e envolver mais pessoas para atuar na organização. Essas pessoas também precisarão aprender a mobilizar outras. Por isso, a mobilização deve ser um processo permanente nas organizações que trabalham em prol de causas sociais.

O IDIS atua a partir da concepção de que processos de mobilização social têm como principal objetivo mobilizar pessoas para contribuir, juntas, com um “projeto coletivo” a favor do desenvolvimento de uma comunidade<sup>11</sup>. A principal referência adotada pelo IDIS é a proposta por Bernardo Toro, sistematizada no livro *Mobilização Social: um Modo de Construir a Democracia e a Participação*<sup>12</sup>.

A presente publicação é focada em OSCs e redes já atuantes e que, portanto, têm um propósito definido e expresso em forma de missão, idéia-força, programas e projetos, e nas quais a mobilização tem por objetivo envolver mais pessoas nesse propósito. Esse envolvimento não representa a adesão pura e simples. A autonomia é primordial para a participação ativa, condição essencial para o desenvolvimento. Portanto, o desafio dos líderes de uma organização já constituída é sensibilizar para uma causa definida, sem perder a capacidade de se abrir para novos olhares e contribuições.

O principal objetivo da mobilização é atrair e envolver um número maior de pessoas para liderarem ações já planejadas e planejarem novas, aumentando a capacidade de impacto da organização.

A estratégia de mobilização social para a formação de líderes inclui ações de comunicação em vários níveis, planejadas de acordo com cada público que se deseja atingir. Algumas delas foram propostas no curso:

- criação de material de divulgação que amplie a visibilidade da organização e motive pessoas a se envolverem com ela;
- expor/divulgar casos de sucesso;
- promover reuniões com pessoas que têm relação com a causa;
- estimular a responsabilidade social em jovens, sobretudo os universitários;
- participar de reuniões para promover os objetivos da organização;
- oferecer um cardápio de oportunidades de participação (há várias formas de contribuir, sendo que muitas delas não demandam a presença física na organização).

### **b. Formação de novos líderes:**

As capacitações realizadas pelo IDIS sempre se dão por meio de metodologias participativas, em que a reflexão em grupo promove a aprendizagem. Um referencial importante é a concepção de Enrique Pichon Rivièrre para processos de mudança e sua técnica de grupos operativos<sup>13</sup>.

O formador precisa ser preparado para facilitar a aprendizagem, levando em conta alguns pontos principais:

<sup>11</sup> Nos projetos de formação de redes sociais de desenvolvimento comunitário do IDIS, líderes e organizações da sociedade civil são mobilizados para construir um projeto coletivo, que promoverá o desenvolvimento da comunidade. Ao longo do processo, os integrantes da rede são preparados para mobilizar mais pessoas e organizações para contribuir com o projeto.

<sup>12</sup> TORO, Bernardo e DUARTE, Nisia Maria. *Mobilização Social: um Modo de Construir a Democracia e a Participação*.

<sup>13</sup> PICHON RIVIÈRE, Enrique. *O processo grupal*.

- a aprendizagem não é um processo solitário; ela se dá “com o outro”;
- a apropriação de um novo objeto de conhecimento (conceitos, ferramentas, visão de mundo) desencadeia ansiedades pois o que é conhecido sempre é mais seguro do que o desconhecido;
- a reflexão em grupo sobre novos conteúdos favorece a aprendizagem;
- cada indivíduo tem um ritmo para aprender, relacionado à sua história e formação, que deve ser respeitado;
- a aprendizagem se dá quando conteúdos teóricos são vivenciados na prática. Assim, é preciso criar oportunidades para praticar e refletir a respeito da prática.

A formação de novos líderes não é uma atividade muito freqüente em organizações que precisam, ou até dependem, da colaboração de voluntários para atuarem no Conselho, direção ou execução de determinados projetos<sup>14</sup>. A tendência dessas organizações é buscar voluntários que já exercem liderança em outras organizações e, por isso, estão sempre sobrecarregadas. No entanto, OSCs que têm o reconhecimento da comunidade e contam com líderes que já passaram por vários processos de capacitação podem ser excelentes “centros de formação de líderes sociais”.

Partindo desse pressuposto, as lideranças que participaram do curso “Formação de Formadores de Lideranças Sociais” propuseram ações para o desenvolvimento de novos líderes, tendo como público-alvo universitários, jovens profissionais, aposentados, entre outros.

Para isso, foram pensadas ações como as que seguem:

- identificar potenciais lideranças (na etapa de mobilização);
- mapear suas habilidades e interesses;
- aprimorar habilidades, a partir dos focos de interesse;
- capacitar por meio de oficinas, seminários, palestras;
- criar oportunidades de aprendizagem prática.

### *c. Desenvolvimento da liderança:*

Não basta mobilizar e formar pessoas para o exercício da liderança. As capacidades dos que foram treinados – e também daqueles que já estão liderando – precisam ser desenvolvidas.

Ter um projeto de formação continuada é, sem dúvida, a melhor maneira de desenvolver as competências, habilidades e atitudes de líderes formados. No curso de Formação de Formadores, foram sugeridos alguns modos de dar

<sup>14</sup>Vale lembrar que esse é o caso das OSCs do Programa DOAR, que atuam com um corpo diretor e executor voluntários. No grupo, há apenas dois casos em que também há equipe contratada, mas o número de funcionários é muito reduzido.

continuidade permanente à formação:

- incluir os novos líderes na elaboração de projetos;
- ter projetos consistentes para serem liderados;
- sinalizar claramente quais são as oportunidades de participação;
- atribuir responsabilidades;
- incentivar o protagonismo e saber ser coadjuvante;
- reconhecer as contribuições dos outros;
- convidar para a participação em reuniões de diretoria.

### 5. CRONOGRAMA

O cronograma apresenta a síntese da metodologia com a duração prevista para cada atividade, em um quadro como o que segue:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	AÇÕES	ATIVIDADES	MESES														
1. Mobilizar 30 pessoas para participar de processo de formação de liderança e gerenciamento de projetos em um ano.	1.1	1.1.1	■														
		1.1.2		■													
		1.1.3		■													
		1.1.4		■	■												
		1.1.5		■	■	■											
	1.2	1.2.1	■														
	1.3	1.2.2				■											
2.	2.1	2.1.1										■					

### 6. ORÇAMENTO

O orçamento deve expressar todos os recursos materiais (financeiros e humanos) envolvidos no projeto. Nele, descrevem-se detalhadamente os itens orçamentários: recursos humanos, equipamentos, material educacional e didático, treinamento/capacitação, avaliação e outros.

O orçamento pode ser apresentado por ações ou rubricas e responde às questões:

*Quanto custam as ações?*

*Como serão gastos os recursos?*

*Quanto custa o projeto?*

*Exemplo de orçamento por ações:*

AÇÕES	ITENS	FINANCIADOR	CONTRAPARTIDA
Realizar curso	Consultor	2.1.1	
	Material didático		
	Transporte e hospedagem		
	SUB-TOTAL \$		
	SUB-TOTAL \$		
	TOTAL \$		

*Exemplo de orçamento por rubricas:*

RUBRICA	FINANCIADOR	CONTRAPARTIDA	TOTAL \$
1. Recursos Humanos			
2. Material			
3. Viagens			
TOTAL \$			

**7. AVALIAÇÃO**

Na avaliação, devem ser apresentados os procedimentos e métodos que serão usados para saber se as atividades estão sendo executadas, se estão consumindo os recursos previstos, e se os objetivos propostos estão sendo atingidos. Dessa forma, a avaliação responde às perguntas:

*O que será feito para saber se as atividades estão acontecendo como foram planejadas?*

*O que será feito para saber se as atividades estão alcançando os objetivos do projeto?*

São, portanto, dois processos diferentes: o primeiro diz respeito ao monitoramento do projeto e o segundo à avaliação de seus resultados. Para o primeiro, ações comuns são relatórios periódicos, reuniões com a equipe do projeto, entre outros. Já para a avaliação de resultados, é preciso definir instrumentos, indicadores, meios de verificação. Pode-se dizer que a avaliação de resultados é, em si mesma, um projeto. No entanto, é sempre importante prever sua realização ao se elaborar um programa ou projeto.

## ANEXO I – Exemplo de Projeto de Formação e Desenvolvimento de Lideranças

Um dos produtos do curso “Formação de Formadores de Lideranças Sociais” foi a iniciativa de uma das OFISCs do Programa DOAR, o Instituto para o Desenvolvimento do Empreendimento Social Sustentável (Instituto DESS), de Santa Bárbara d’Oeste (SP), que criou um manual de mobilização e formação de novos conselheiros.

A proposta do curso era discutir formas de recrutar, mobilizar e formar líderes sociais. Entendendo que os conselheiros de uma organização social são líderes cujo papel é decisivo no fortalecimento institucional e, portanto, na sustentabilidade da missão, o Instituto DESS elaborou o *Manual de Mobilização e Formação de Conselheiros de Organizações da Sociedade Civil*. A organização reuniu conceitos e sistematizou o processo de ingresso de novos conselheiros, abordando desde a indicação até a formação dessas pessoas.

O manual do Instituto DESS tem por objetivos:

- mobilizar e formar novas lideranças para dar continuidade à sua missão;
- fortalecer e promover a maior participação dos atuais líderes da organização;
- servir de exemplo e modelo para a mobilização e formação de lideranças nos conselhos e diretorias de outras organizações.

Sua principal qualidade é a apresentação de ferramentas práticas e detalhadas, que podem ser utilizadas na escolha e formação dos conselheiros. O manual contempla, em um único processo, todas as etapas, passando pela identificação de potenciais conselheiros, indicação, aprovação, convite, passo a passo de formação, relação de possíveis atividades a serem desenvolvidas, avaliação e desligamento.

Apresenta também idéias inovadoras, como o mapa do perfil do conselheiro, que leva a pessoa que está indicando um novo membro a avaliá-lo, considerando características como: ética, visão, identificação com a causa da organização, planejamento, entre outros. Aponta dicas para realizar o convite ao potencial conselheiro e propõe uma forma de acompanhar suas primeiras atividades dentro da organização. Os modelos de documentos (formulários e cartas) são outro exemplo da praticidade e possibilidade de replicação do manual.

Trata-se de um material interessante, que certamente poderá ser utilizado e testado por várias organizações da sociedade civil. O índice a seguir apresenta o conteúdo do manual. A versão integral pode ser acessada no site do Instituto DESS ([www.dess.org.br](http://www.dess.org.br)).

**1. INTRODUÇÃO**

*1.1 Conceitos de sustentabilidade*

*1.2 O papel do Conselho e da Diretoria nas organizações sociais*

*1.3 Estrutura organizacional do DESS*

**2. PROCESSO DE INDICAÇÃO**

*2.1 Diretrizes para identificação de novos conselheiros*

*2.2 Mapa do perfil do conselheiro*

*2.3 Formulário de indicação*

*2.4 Procedimento de análise da indicação*

**3. PROCESSO DE CONVITE**

*3.1 Dicas para realizar o convite*

*3.2 Carta-convite*

*3.3 Carta de solicitação de adesão do novo conselheiro*

**4. PROCESSO DE FORMAÇÃO DE NOVOS CONSELHEIROS**

*4.1 1ª Participação: reunião do Conselho – pauta inicial*

*4.2 Kit básico de informações*

*4.3 Cafezinho: um bate-papo sobre as primeiras impressões*

*4.4 Primeiros passos do novo conselheiro*

**5. PROCESSO DE ATUAÇÃO DO CONSELHEIRO**

*5.1 Reuniões gerais*

*5.2 Divisão em coordenadorias*

**6. PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO CONSELHEIRO**

*6.1 Questionário de auto-avaliação*

*6.2 Metas*

**7. DESLIGAMENTO DE CONSELHEIROS**

**SOBRE O MANUAL:**

Elaborado pela Coordenadoria de Projetos e Ações do Instituto DESS: Jandira Ramos, Mara Angolini, Rose Mondoni e Stéfano Carnevalli

Edição e redação final: Stéfano Carnevalli

**SOBRE O INSTITUTO DESS:**

O Instituto para o Desenvolvimento do Empreendimento Social Sustentável (Instituto DESS) é uma organização da sociedade civil que tem como missão “promover o crescimento da filantropia e do investimento social comunitário, através do aumento da eficiência e do impacto dos projetos e iniciativas sociais em Santa Bárbara d’Oeste e Americana.”

[WWW.DESS.ORG.BR](http://WWW.DESS.ORG.BR)

## ANEXO II – Sistematização das Discussões e Reflexões

**CAPACITAÇÃO DE FORMAÇÃO DE FORMADORES DE LIDERANÇAS SOCIAIS:** *perfil do líder social, suas atribuições e responsabilidades, formas de mobilização e desenvolvimento de líderes*

Durante o curso, os participantes elaboraram um perfil dos líderes sociais, que foi organizado em:

- Competências, Habilidades e Atitudes (CHAs) que podem ser desenvolvidas em pessoas **com potencial** para ser líderes sociais

<b>Competências</b> <i>saber agir</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar a intersetorialidade</li> <li>• Zelar pelas metas</li> <li>• Ter visão estratégica</li> <li>• Ser “re-editor”</li> </ul>
<b>Habilidades</b> <i>saber fazer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de síntese</li> <li>• Capacidade de comunicação</li> <li>• Organização</li> <li>• Praticidade</li> <li>• Saber planejar</li> <li>• Saber avaliar</li> </ul>
<b>Atitudes</b> <i>saber ser</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser aberto às diferenças</li> <li>• Ser conciliador</li> <li>• Saber ouvir</li> <li>• Saber harmonizar as diferenças</li> <li>• Ser proativo</li> <li>• Ter envolvimento com a causa</li> <li>• Ser articulador</li> <li>• Lidar bem com as adversidades</li> <li>• Saber dizer “não”</li> </ul>

- como desenvolver CHAs de líderes em formação

<b>Atuação</b>	• Como assistente ou líder de projeto na OSC
<b>Formação “em serviço”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem de ferramentas de gestão</li> <li>• Participação em reuniões de equipe</li> <li>• Participação em seminários</li> <li>• Reuniões de supervisão</li> <li>• Ter tutoria</li> <li>• Participar de reuniões de equipe</li> <li>• Preparar e fazer apresentações</li> </ul>

- CHAs que podem ser desenvolvidas em pessoas que já são líderes sociais

<p><b>Competências</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber potencializar os talentos</li> <li>• Mostrar e identificar caminhos</li> <li>• Auxiliar o desenvolvimento pessoal</li> <li>• Saber motivar</li> <li>• Saber circular em todos os níveis</li> <li>• Ser agregador</li> <li>• Saber extrair o melhor das pessoas</li> <li>• Ser formador de opinião</li> </ul>
<p><b>Atitudes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética</li> <li>• Solidariedade</li> <li>• Persistência</li> <li>• Humildade</li> <li>• Perspicácia</li> <li>• Ter visão</li> <li>• Ser servidor</li> <li>• Objetividade</li> <li>• Bom humor</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Dinamismo</li> <li>• Ser facilitador</li> <li>• Ser provocativo</li> <li>• Ser estimulador</li> <li>• Ter intuição</li> <li>• Ser humanista</li> <li>• Diplomacia</li> <li>• Ter disponibilidade</li> <li>• Ter vocação para a ação social</li> <li>• Persuasão</li> <li>• Espontaneidade</li> <li>• Assertividade</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Ter credibilidade</li> <li>• Carisma</li> <li>• Otimismo</li> <li>• Gostar de pessoas</li> <li>• Paciência</li> <li>• Ter discernimento</li> <li>• Sem preconceitos</li> </ul>

- como aproveitar e potencializar as CHAs de líderes em desenvolvimento

Atuação na OSC, como assistente ou líder de projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar, coordenar e participar de reuniões de equipe</li> <li>• Preparar e fazer apresentações</li> </ul>
Atuação na OSC, como diretor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar, coordenar e participar de reuniões de equipe</li> <li>• Preparar e fazer apresentações</li> <li>• Representar a OSC em eventos</li> </ul>
Atuação na OSC, como conselheiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar a OSC em eventos</li> <li>• Mobilizar e captar recursos</li> </ul>

Em seguida, foram propostas algumas ações de ordem prática:

- possíveis ações e atribuições para novas lideranças

Gestão da OSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar da gestão estratégica</li> <li>• Desenvolver liderança estratégica para cada programa</li> <li>• Gerir projetos atuais</li> <li>• Criar e assumir novos projetos</li> <li>• Reativar projetos parados</li> <li>• Elaborar planejamento estratégico</li> <li>• Compor o Conselho</li> <li>• Dividir e agilizar tarefas de Conselho</li> <li>• Assumir e dividir responsabilidades</li> <li>• Agregar valor e experiência</li> <li>• Propor e analisar parcerias estratégicas</li> <li>• Ouvir e identificar necessidades e oportunidades relacionadas à atuação da OSC</li> <li>• Capacitar novos membros</li> </ul>
Mobilização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empolgar novas empresas</li> <li>• Motivar novos líderes</li> <li>• Recuperar voluntários afastados</li> <li>• Articular os três setores</li> <li>• Dar visibilidade à OSC, por meio de projetos de comunicação</li> <li>• Divulgar, dar notoriedade e credibilidade: ser uma carta viva dos ideais comuns</li> <li>• Influenciar políticas públicas locais</li> </ul>
Captação de recursos materiais e financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar o quadro de sócios</li> <li>• Captar recursos para ter mais profissionais contratados</li> <li>• Estabelecer parcerias e alianças</li> <li>• Ampliar o número de apoiadores, parceiros e financiadores para as ações</li> </ul>

- idéias de atividades para mobilizar, formar e desenvolver novas lideranças

<p><b>Preparação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever o perfil do líder</li> <li>• Identificar pessoas com características e habilidades de liderança</li> <li>• Identificar recursos de lideranças internas</li> <li>• Identificar pessoas com potencial para aderir à causa</li> <li>• Mapear as iniciativas sociais</li> <li>• Elaborar o mapa de re-editores</li> <li>• Pesquisar material de apoio</li> <li>• Preparar o material de treinamento</li> </ul>
<p><b>Mobilização e formação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilizar as pessoas identificadas</li> <li>• Mapear suas habilidades e interesses</li> <li>• Aprimorar habilidades e interesses</li> <li>• Reunir as organizações por segmento</li> <li>• Trabalhar a visão geral da causa em pequenos grupos</li> <li>• Investir na liderança jovem</li> <li>• Estimular a responsabilidade social em universitários</li> <li>• Expor os casos de sucesso</li> <li>• Capacitar pessoas, por meio de atividades como oficinas, seminários, palestras</li> </ul>
<p><b>Parcerias e alianças</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com instituições de ensino</li> <li>• Com organizações como o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE)</li> <li>• Com programas como o Agente Jovem</li> <li>• Com instituições como o Sebrae/líder cidadão</li> </ul>

## Bibliografia

**BUAIZ**, Sergio. “Liderança Servidora”, *Revista Vencer*, Edição nº 45.

Disponível em: <http://www.vencer.com.br>. Acesso em janeiro de 2008.

**CRUZ**, Patrícia Nassif da. “Desenvolvimento de pessoas no setor público: novo modelo de gestão”. *Revista Digital Estação Científica*, Juiz de Fora, n. 00, jul. 2005.

Disponível em: [http://www.jf.estacio.br/revista/artigos/patricia\\_desevpes.pdf](http://www.jf.estacio.br/revista/artigos/patricia_desevpes.pdf)

Acesso em dezembro de 2007.

**FERREIRA**, Aurélio B. de Holanda. 2ª ed. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1993.

**FRANCO**, Augusto de. *Porque Precisamos de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável*. Brasília: Millennium, 2000.

**GRUBER**, Luciane Secco. *Liderança – habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso*, dissertação. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. 2001. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7616.pdf>. Acesso em dezembro de 2007.

**HUNTER**, James C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

**PICHON RIVIÈRE**, Enrique. *O processo grupal*. São Paulo: Martins Fontes, 1986.

**SOUZA**, César. “Artigo Líder Apaixonado”. *Revista TAM*, nº 44, out. 2007.

**TORO**, Bernardo & **DUARTE**, Nísia Maria. *Mobilização Social: um Modo de Construir a Democracia e a Participação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

## **Agradecimentos**

Ana Paula Pardini Machado • Andreia Saul • Carla Cabrera Duarte • Felipe Brito  
Gloria Teixeira • Jessica Bremner • José Mario Brasiliense Carneiro  
Juliana Menucci • Laura Giannecchini • Maira Dulinsky • Márcia Ameriot  
Miriam Brandão • Paola Marinoni • Tatiana Akabane • Vitor Seravalli

Esta publicação contou com a contribuição dos participantes do Programa DOAR. Parte de seu conteúdo foi desenvolvido com base nas discussões realizadas durante as oficinas do curso “Formação de Formadores de Lideranças Sociais”. Os participantes dessas oficinas são membros das seis organizações de filantropia e investimento social comunitário (OFISCs), criadas com apoio do IDIS no Programa DOAR:

- Centro de Apoio ao Desenvolvimento e Investimento Social Comunitário (CADISC)
- Instituto de Desenvolvimento de Limeira (IDELI)
- Instituto para o Desenvolvimento do Empreendimento Social Sustentável (Instituto DESS)
- Instituto GATIS - Gestão e Articulação do Investimento Social
- Instituto de Suporte ao Investimento Social (SIM)
- Viva Guarulhos.

### **PARTICIPANTES DO PROGRAMA DOAR:**

Aldair Brasil • Alexandre Gil de Melo • Ana Maria Sampaio • Andrea Mendonça  
Andreza de Jesus • Antonio Sidney Marques • Enio Campana • Isabel Olivatto  
Jandira Ramos • Jomar Bezerra • Jorge Hamanaca • Lourenço Lundstedt  
Mara Angolini • Maria Varoni • Ricardo Bragotto • Rosa da Silva  
Rosemary Mondoni • Selma Costa • Sérgio Degang • Sérgio Silva  
Simone Levisky • Stéfano Carnevalli • Tatiana das Mercês • Ubiraci Nogueira  
Wallace Puosso • Wilson Pazin



Instituto para o Desenvolvimento  
do Investimento Social

*DIRETOR-PRESIDENTE*

Marcos Kisil

*DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO*

Célia Schlithler

*DIRETORA DE EMPRESAS E FAMÍLIAS*

Juliana Gazzotti Schneider

*DIRETORA DE CONHECIMENTO E EDUCAÇÃO*

Helena Monteiro

*DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL*

Márcia Kalvon Woods

*DIRETORA ADMINISTRATIVA*

Silvia Bertoncini

*GERENTES DE PROJETOS*

Beno Reicher

Carla Cabrera

Claudinéia Sierra Moreira

Felipe Brito

Gloria Teixeira

Lídia Morsolletto Ferreira

Maira Rosana Dulinsky

Márcia Ameriot

Osmar Araújo

Paola Marinoni

Tânia Pupo

Tatiana Akabane

Tatiana Otani Correia

*DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL*

Irene Negreiros de Oliveira

Maria Marta Elluf Pinheiro

Renata Akemi Koga

*ADMINISTRATIVO*

Ana Paula Pardini Machado

Gisela Cordeiro

Gilvana dos Santos Lemos

José Sidney Pereira

Josiane Peres

Rita de Cássia Almeida

Apoio



Realização



Instituto para o Desenvolvimento  
do Investimento Social

Rua Paes Leme, 524, cj. 141.  
São Paulo, SP - 05424-904  
Tel.: 11 3031-9032 Fax: 11 3031-9038  
[www.idis.org.br](http://www.idis.org.br)