

## **Visões emergentes sobre liderança: conceitos úteis às organizações internacionais de suporte ao desenvolvimento?**

**Autoria:** Patricia Maria Emerenciano de Mendonça

### **Resumo**

Boa parte da literatura sobre liderança pode se mostrar problemática quando aplicada no setor público ou em organizações com fins públicos, voltadas para contextos ou problemas específicos, ou ainda para territórios ou outros espaços organizacionais mais fluídos. Este trabalho busca identificar visões emergentes acerca do conceito de liderança, observando sua utilidade para o trabalho desenvolvido por organizações internacionais de desenvolvimento. Para tanto foi realizado um levantamento na Região do Sisal, no Semi-árido da Bahia, uma área que vem se destacando pela emergência de inúmeras organizações de base, que realizam desde a década de 70 ações de organização comunitária e apoio a atividades econômicas dos pequenos produtores rurais, sendo diversas destas apoiadas por organizações internacionais.

### **Introdução**

Pode haver claramente uma função de liderança sobre as pessoas, uma vez que elas podem influenciar atores individuais e organizacionais, embora esta função quase sempre esteja atrelada a um contexto, não podendo ser simplesmente isolada em um conjunto de características. Neste sentido, há a necessidade de maior atenção com relação às habilidades e conhecimentos que as pessoas têm e que podem contribuir para a construção desses processos mais ampliados.

Ao ser aplicado em unidades de análise mais amplas, como espaços interorganizacionais, territórios ou comunidades, uma noção de liderança extraída a partir de estudos de organizações industriais pode negligenciar uma série de variáveis importantes no seu entendimento como a coordenação interorganizacional e a necessidade de se inserir em estruturas democráticas de representação e deliberação.

Neste sentido, boa parte da literatura sobre liderança pode se mostrar problemática quando aplicada no setor público ou em organizações com fins públicos, voltadas para contextos ou problemas específicos, ou ainda para territórios ou outros espaços organizacionais mais fluídos.

Este trabalho busca identificar as formas de apoio direto e indireto de lideranças na Região do Sisal, no Semi-árido da Bahia, uma área que vem se destacando pela emergência de inúmeras organizações de base, que vêm realizando ações de organização comunitária e apoio a atividades econômicas dos pequenos produtores rurais desde a década de 70. O trabalho de organizações internacionais de apoio ao desenvolvimento<sup>1</sup> tem sido marcante nesta área, com muitas organizações ainda atuando na região, apesar do crescente afastamento da cooperação internacional no apoio a projetos no Brasil (SORJ, 2005; ALOP, 2004).

Entre as ações financiadas por organizações da cooperação internacional estão o apoio ao trabalho de lideranças locais, com o investimento direto na ação de indivíduos e organizações, através da concessão de bolsas de estudos, financiamento para participação de eventos, apoio para formação ou inclusão em redes temáticas, e financiamento à projetos. Estas ações possibilitaram a criação de laços em diferentes redes, locais, nacionais e internacionais,

umentando as capacidades dos indivíduos de acessarem novos recursos e conhecimentos, com outras organizações internacionais, outros níveis de governo, especialmente o governo federal.

Busca-se analisar estas formas de apoio e suas implicações no desenvolvimento de lideranças locais, tendo como marco conceitual visões emergentes sobre liderança socialmente construída (DRATH, 2001; OSPINA E SHALL, 2001, HEIFETZ, 1994). Estas reflexões podem trazer implicações para beneficiários dos projetos e para as agências que os apóiam, iluminando novas formas de apoio para o fortalecimento das lideranças locais.

### **A região do Sisal e seus elementos distintivos**

Um dos sub-territórios que emerge dentro do semi-árido baiano é o do Sisal. A Região é caracterizada pela cultura do sisal (conhecido também como *agave*), uma planta resistente á seca, originária da América Central.

No Nordeste brasileiro é conhecido tanto como agave quanto como sisal e suas fibras são aproveitadas na confecção de cordas, fios para amarrar feno (o chamado fio agrícola), embrulhos, tapetes, bolsas, chapéus, caixas de jóias e materiais artesanais. Para não haver desperdício, o insumo resultante do desfibramento da folha do sisal é aproveitado para a mucilagem - alimentação animal (LIMA, 2001; MOC, 2007).

Com uma população total de aproximadamente 553 mil habitantes, destaca-se a população rural, estimada em 63% do seu total, englobando cerca de 52 mil famílias de agricultores. Dessa forma a Região do Sisal, apresenta características essencialmente rurais, com uma densidade demográfica menor do que 80 hab/km<sup>2</sup>, considerada, em muitos países, como zonas tipicamente rurais (IBGE, 2000).

Observam-se fortes características culturais e econômicas comuns a estas áreas. A concentração fundiária reflete até hoje nos índices sócio-econômicos da região. O trabalho infantil, por exemplo, tem sido foco de atenção na região, tendo lá surgido a política nacional de erradicação do trabalho infantil - PETI.

A concentração fundiária proporciona um ambiente político que facilita a perpetuação de 'coronéis' e partidos conservadores no poder. Além destas questões, a dificuldade de lidar com a secas, com baixo aproveitamento na captação de água no curto período de chuva e a estrutura produtiva do sisal e outras culturas, com baixa capacitação técnica e crédito, contribuem para o baixo desenvolvimento da região.

Mas a região do Sisal possui características distintivas de outras áreas do semi-árido nordestino. Algo inédito foi introduzido pelo trabalho pastoral da igreja católica nestas comunidades, através das Comunidades Eclesiais de Base (CEBS). Esta mobilização gerou um tecido social e novas formas de organização econômica na região, as mais distintiva delas é a APAEB<sup>ii</sup> - Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente (MAGALHÃES e ABRAMOVAY, 2007)

Entre os casos bem sucedidos na região, é flagrante que a maior parte dos dirigentes e associados das inúmeras organizações lá presentes tiveram suas raízes no trabalho político e pastoral das CEBS. Estas lideranças lograram preservar valores básicos ligados á doutrina social da Igreja, e as organizações das quais estão á frente buscam aliar a gestão racional com

a formação de um projeto político e social que orienta suas ações, em uma relação dialógica, que ora pende para um lado ora para outro.

Em parceria com a paróquia da região, o Movimento de Organização Comunitária –MOC<sup>iii</sup> - passou a desenvolver um trabalho educativo e de apoio às organizações comunitárias e às oposições sindicais. Tanto o MOC quanto a APAEB foram e ainda são intensamente financiados por organizações internacionais de apoio ao desenvolvimento.

### **Metodologia**

O trabalho buscou captar as diferentes visões das organizações de apoio e suporte atuantes na região do SISAL a respeito da questão da liderança.. Para tanto se observou os materiais, linhas de apoio e programas desenvolvidos por estas entidades na região, através de pesquisa em seus *web sites* e documentos diversos. Foram também entrevistadas 12 lideranças locais, que foram questionados a respeito da contribuição destas organizações na sua região e nas suas trajetórias pessoais.

A partir daí foi construída uma matriz analisando os seguintes pontos:

- A liderança está presente como questão central no trabalho das organizações de suporte?
- Qual a visão de liderança mais presente no trabalho destas organizações?
- Como é realizado o apoio aos líderes comunitários?
- Qual o papel que estes líderes deveriam desempenhar, na visão das organizações de suporte?

Busca-se, então, alinhar a matriz levantada com a teorias emergentes sobre liderança, demonstrando que algumas idéias a respeito dos princípios da liderança e suas funções, em especial seu papel na mediação de conflitos e na formação de novas visões, podem oferecer um suporte para a reflexão das organizações de apoio e assistência ao desenvolvimento.

### **O Campo de Estudos sobre Liderança**

As publicações do campo da Administração, em muitos casos, enfocam a liderança como algo que recai sobre determinadas características individuais, passíveis de serem desenvolvidas, voltadas para uma atuação mais eficiente dentro das organizações. Muitas vezes o conceito de liderança, dentro deste corpo de estudos, se assemelha ao que seria uma boa gestão.

A literatura sobre líderes enfoca as pessoas ou as características de sua posição, e se suporta em um *framework* genérico, quase sempre relacionado a processos de gestão dentro de organizações, desenhando modelos de competência e comportamentos baseados nos indivíduos. Desta literatura acabam aparecendo noções de liderança muito particulares de ambientes relativamente fechados e hierarquizados.

O conceito de liderança, por sua vez, bem mais amplo, e adotado por outras áreas além da Administração, busca se afastar do enfoque nas pessoas e suas capacidades, tratando o fenômeno enquanto um processo social.

Quando se iniciou a revisão de literatura sobre o tema e as pesquisas mais específicas, percebeu-se que os trabalhos sobre liderança não constituíam uma área de estudos

institucionalizada, e que havia questões, para além da dicotomia indivíduo/processo social que tornava a adoção deste conceito complexa.

A produção acadêmica sobre liderança atinge diversas disciplinas: Educação, Psicologia Social, Ciência Política, Sociologia, Relações Internacionais, Teologia, História, entre outras. No entanto a concentração dos estudos na administração é de longe maior que em todas as outras áreas juntas.

Duas coletâneas sobre liderança foram a base para o mapeamento inicial da área, a publicação de Burns (1979) e o *Handbook* de Bass (1981), que faz uma atualização do já consistente trabalho de Stogdill (1974), além do trabalho de Rost (1993), que atualiza e comenta criticamente o estágio de evolução dos estudos sobre liderança. Juntas, estas publicações realizaram um extenso levantamento, desde o início do século até a década de 90, em diversas centenas de trabalhos que versavam sobre o tema de liderança.

Percebe-se que não há nenhum consenso, seja em que área disciplinar estejam os estudos. Stogdill comenta que *the endless accumulation of empirical data has not produced an integrated understanding of leadership* (apud BASS, 1981, p. xii), e é complementado por Burns (1979) que comenta: *if we know all much about our leaders, we know far too little about leadership* (p. 1), concluindo que *leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth* (p. 2).

Para Rost o conhecimento da área não avança porque a ênfase se dá na periferia do que seja o fenômeno de liderança, isto é, nas idéias e informações que os líderes e os seguidores em uma determinada profissão deveriam saber para influenciar uns aos outros. O enfoque acaba recaindo sobre personalidades, capacidades, facilitação de grupos, atingimento de objetivos, efetividade, contingências, boas práticas, estilos, e acima de tudo a gestão de organizações, sejam elas públicas ou privadas. Isto permite que os acadêmicos e *practioners* prescrevam determinados comportamentos, seja na definição do que seja liderança, seja no seu desenvolvimento. A ênfase deveria estar nos aspectos centrais da liderança: sua natureza relacional, um processo dinâmico.

Se há algum consenso entre os estudiosos sobre liderança, este recai sobre a sua definição dentro do contexto da organização industrial. Rost defende a necessidade de se avançar em direção a um conceito mais holístico sobre liderança, que possa ser ampliado para diferentes contextos e que tenha evoluído em direção a um novo tipo de sociedade, não mais calcada no paradigma da organização industrial.

Dentro deste paradigma industrial de estudos sobre liderança, no qual se concentram os estudos da Administração e da Psicologia Social, é possível identificar alguns movimentos evolutivos:

- Início do século XX – teorias do ‘grande homem’. Apenas grandes homens, e quase nenhuma mulher, teriam o dom de se tornarem grandes líderes.
- Anos de 1930 e 1940 – Teorias de grupos, desenvolvidas por psicólogos sociais, que alertavam para as possibilidades de ocorrência de lideranças democráticas e efetivas no interior de grupos.
- Anos de 1940 e 1950 – “trait theory”, teorias que embasavam as ações de lideranças a partir da análise de traços e peculiaridades na personalidade e caráter. Foi uma abordagem bastante influente no meio militar.

- Anos de 1950 e 1960- teorias comportamentalistas, concentrando-se no estudo da liderança enquanto comportamentos, que a partir de certas combinações produziram uma liderança efetiva.
- Anos de 1960 e 1970 – Teorias contingenciais e situacionais. Os comportamentos não eram mais as únicas variáveis a explicar a ocorrência de liderança, a isso teria que se adicionar o contexto. Uma série de estudos, fruto das associações da ciência da Administração, Psicologia e Psicologia Social foram produzidos.
- Anos 1980 – teorias da excelência, em que a liderança produz organizações excepcionais. A maior parte destes estudos foram fruto da associação entre pesquisadores de Administração e de Educação para a formação de lideranças.

Bergamini (1994) destaca três diferentes visões sobre liderança, que podem ser aplicadas dentro do paradigma industrial. A primeira é a descrição do que é ser um líder e os traços que caracterizam sua personalidade, tal definição, de certa forma abarca as teorias preponderantes até a década de 50, ocorrendo um grande número de estudos no período entre as guerras. A autora aponta que tais estudos centravam-se na análise psicológica, a até mesmo de características físicas de alguns líderes:

*As características dos líderes passam a ser estudadas dentro de uma perspectiva universalista, como elementos de si mesmos, independente da situação e demais variáveis em meio às quais estejam em ação (p. 29)*

As possibilidades de aplicações práticas destes estudos se mostraram difíceis, uma vez que se considerava a liderança como um somatório de características pessoais, sem considerar sua interdependência e relação com o contexto.

A segunda ‘onda’ definida por Bergamini são os estudos de comportamentos associados a diferentes estilos de liderança, desenvolvidos, principalmente, em função de análises behavioristas. A autora destaca os estudos realizados por Kurt Lewin e Rensis Linkert. Esta etapa tem início a partir de uma preocupação direta com o gerenciamento no dia-a-dia das organizações. E foi justamente no interior das organizações, com base em extensas observações empíricas que se observou os comportamentos que geravam resultados satisfatórios.

Importantes distinções são feitas entre liderança orientada para tarefas (task-oriented) e liderança orientada para pessoas (people oriented). O primeiro estilo refere-se à liderança mais eficiente em atingir determinados objetivos, quando estes não são tão dependentes da interação com pessoas, enquanto o segundo grupo está voltado para a liderança que surge a partir da interação entre as pessoas.

Boa parte desses estudos foram utilizados para delinear programas de treinamento de liderança, propondo alguns estilos de liderança que consideravam mais apropriado. Aparece também um outro elemento importante nas análises, os seguidores. A liderança é vista como um relacionamento entre líderes e seguidores, em que todos se interpolam para o atingimento de objetivos mútuos (BURNS, 1978)

Por fim, o terceiro grupamento enfoca os estudos situacionais, que ampliam as variáveis de análise da liderança, passando a considerar diversos elementos do contexto, sem deixar de

lado, porém, os avanços realizados pelos estudos do comportamento e seus objetivos de identificarem maiores graus de eficácia em cada diferente situação.

Bergamini destaca algumas abordagens dentro deste último grupo. A Teoria das Trocas de Hollander (1964); a abordagem contingencial de Fiedler que combina correlações sofisticadas entre estilos e situações; a teoria do caminho-objetivo (Path-Goal), que combina a análise da liderança e da motivação; e o enfoque da tomada de decisão de Vroom-Yetton.

Rost (1993) conclui que analisando, em separado ou em conjunto, o fenômeno da liderança no contexto industrial pode-se demonstrar que estas teorias estão embasadas em paradigmas estrutural-funcionalistas; com forte orientação para a gestão e o atingimento de objetivos; excessivamente personalistas no enfoque dos líderes, em específico líderes do sexo masculino; racionalista, tecnocrática e linear; concentradas em relacionamentos de indivíduo para indivíduo ou dentro de grupos pequenos. O autor chama a atenção para a concepção de uma definição alternativa de liderança, mais holística e centrada em processos.

### **Visões Emergentes sobre Liderança**

Busca-se a partir daqui delimitar uma noção de liderança que possa ter aplicações mais abrangentes, não estando restrita á organizações industriais. Selznick (1972) aparece como um ponto de partida para esta delimitação.

A teoria de Selznick sobre liderança indica que esta é uma função direcionada para a construção de uma integridade institucional.

Algumas organizações públicas conseguem formar um quadro coerente de valores, outras não. Estas que conseguem acabam consolidando seus valores para além de suas capacidades técnicas, adquirindo uma função importante na solução de problemas na sociedade. A este processo Selznick denomina institucionalização.

Ele faz uma distinção entre organização e instituição. Instituições são organizações que foram embebidas em valores e normas informais, que acabam se tornando fatores preponderantes nos processos decisórios e nos comportamentos individuais.

Uma instituição afeta a forma como os membros de uma organização percebem o seu ambiente, interpretam seus papéis, chegam a soluções e tomam decisões. A institucionalização é apresentada como imprevisível e definida por processos informais. Apesar disso, a liderança pode exercer um papel fundamental, na medida em que os líderes conseguem mudar ou aderir uma doutrina oficial que irá socializar os membros da organização com certas normas e valores. Os líderes realizam decisões críticas, que vão de encontro a decisões de rotina, e que são essenciais no desenvolvimento de uma identidade institucional, provendo assim guias normativos e cognitivos para os colaboradores (BOIN e CHRISTENSEN, 2004).

Selznick identifica três tarefas principais que devem ser desenvolvidas pelos líderes para levar adiante o processo de institucionalização de uma organização:

- Definição da missão e funções da organização. Organizações públicas tendem a possuir objetivos múltiplos e contraditórios, difíceis de alcançar e de compreender. A liderança deve buscar compreender e traduzir estes objetivos.



- Definir os meios pelos quais a organização irá atingir seus objetivos, utilizando-se de ferramentas formais e informais. As ferramentas formais incluem os instrumentos de planejamento e controle, enquanto as informais lidam com a construção de uma visão compartilhada.
- Preservar a integridade da instituição, estando atendo às mudanças no ambiente.

Este conceito de liderança enfoca um conjunto de processos que buscam influenciar pessoas, tendo, em geral, dois níveis de análise. O primeiro é o do comportamento e da ação dos indivíduos, e o segundo é o processo de coordenação interorganizacional, que inclui o nível individual, mas como parte de um nível organizacional.

Há propostas mais recentes, muitas delas vindo de *practioners*, observatórios e centros de estudos de liderança que a concebem enquanto um processo socialmente construído, que tentam se afastar do modelo líderes-seguidores. Estes acadêmicos e *practioners* enxergam os líderes enquanto mobilizadores da ação, não enquanto indivíduos que irão agir seguidos por outros (DRATH, 2001; OSPINA E SHALL, 2001, HEIFETZ, 1994).

Ao buscar ampliar as fronteiras do estudo sobre liderança, Drath reflete a partir das experiência do Centre for Creative Leadership, sobre a liderança na sociedade pós-industrial. Para compreender o que uma comunidade, ou determinado grupo de pessoas se referem quando falam sobre liderança, é necessário examinar os princípios que as pessoas utilizam para darem sentido a manifestações particulares do fenômeno. Os princípios são:

- **Dominância Pessoal:** liga-se a certas capacidades individuais, que são reconhecidas pelas pessoas e dão legitimidade para as ações do líder. Este princípio vem historicamente sendo o mais adotado nos estudos sobre liderança.
- **Influência Interpessoal:** advém das interações, da qual legitimamente emerge uma pessoa ou um grupo, que desempenhará a função de líder. A liderança não recai neste caso sobre uma pessoa, mas indivíduos ou grupos adquirem maior influência através de processos negociado e legitimados.
- **Diálogo Relacional:** liderança ocorre quando pessoas utilizam o diálogo e o aprendizado colaborativo para criar condições para atingirem objetivos mútuos, que devem ultrapassar as linhas que dividem suas diferentes visões de mundo. Nesta último princípio a liderança é ‘propriedade’ de um determinado sistema social. Se há um líder individual, suas ações passam a ser apenas parte do processo de liderança, e não a liderança em si.

Estas correspondem, de maneira muito geral, às visões dominantes sobre liderança no interior de diversas áreas. Em qualquer um destes paradigmas, Drath identifica três funções a serem desempenhadas para que se possa atingir algum objetivo coletivamente: a direção, o comprometimento e a adaptação. Dar direção envolve a articulação de objetivos e a infusão de sentidos aos mesmos. O comprometimento ajuda a manter a coesão e coordenação. Finalmente, a adaptação aumenta as chances de sustentabilidade e continuidade das ações do grupo (OSPINA E SHALLI, 2001).

**Quadro -1- Sumário dos Princípios de Liderança e das Funções**

	Princípios	Dominância Pessoal	Influência Interpessoal	Diálogo Relacional
Funções				

Direção	Unificar, dar uma direção clara, baseada na visão de mundo do líder	A direção é baseada na negociação de diferentes pontos de vista, que são integrados pelo líder	A direção é múltipla e pode seguir por caminhos diferenciados
Comprometimento	Comprometimento pessoal com o líder	Comprometimento com a visão integradora do líder	Comprometimento a partir do compartilhamento de possibilidades
Adaptação	Adaptação depende da pré-disposição do líder	Adaptação pode ser atingida através da renegociação da influência	Adaptação é atingida pelo enfrentamento dos diálogos entre diferentes visões
Fonte: Drath, 2001.			

No interior do princípio do diálogo relacional, os líderes podem estar em posições muito semelhantes aos seguidores. Liderança não é definida em termos de posições, ou características, mas em termos de uma atividade, uma atividade realizada por qualquer cidadão que busque mobilizar pessoas para fazer algo, que possa, inclusive, desafiar as autoridades legitimadas ou os sistemas de autorização. Neste sentido, a liderança requer adaptação, aprendizado para enfrentar os conflitos gerados pelos desafios colocados frente a valores que as pessoas possuem (HEIFETZ, 1994).

A inclusão de valores conflitantes e o acionamento de conflitos são essenciais aos processos de adaptação para a construção de visões compartilhadas. Estas visões compartilhadas emergem a partir de problemas, podendo se converter rapidamente em estratégias e objetivos, estas por sua vez, também adaptáveis.

A maior parte dos problemas do dia a dia não requerem adaptação, no sentido descrito por Heifetz. As adaptações desafiadoras (*adaptive challenges*), como ele coloca, nascem a partir de problemas sobre os quais há muita confusão, desentendimentos sobre sua natureza, nível de significância, e às vezes, até mesmo, a concordância sobre a existência ou não do problema.

Outras definições contemporâneas de liderança aparecem nos trabalhos de Lambert *et al* (1995), que a define como *the reciprocal process that enables participants in [a] community to construct meanings that lead toward a common purpose* (p. 50, apud OSPINA e SHALLI, 2001).

Há algumas definições de liderança que também se aproximam da abordagem do diálogo relacional, com aplicações específicas no setor público, em comunidades e em ONGs, aonde se pode procurar entender a respeito de liderança, não apenas olhando para diferentes tipos de pessoas, mas também diferentes tipos de contextos.

Escrevendo sobre lideranças em ONGs, Hailey (2006) afirma que tais processos dependem das experiências dos participantes, suas formas preferenciais de aprendizagem, motivação e do *ethos* da organização onde estão inseridos. Neste sentido aponta três questões fundamentais para o adequado entendimento destes processos:

1. Entender as demandas pessoais de cada um e como elas podem ser ajudadas para que a pessoa continue desempenhando seu papel no processo de liderança.
2. Compreender a natureza empreendedora da liderança e como as pessoas usam a informação e conhecimentos para trazer mudanças.



3. Compreender a função de *networking* da liderança e de que maneira os atores atuam na ampliação de seus limites, na construção de contatos interorganizacionais, desenvolvendo alianças e coalizões e gerindo relações externas.

A noção de Hailey construída para análise dos processos de liderança em organizações sem fins lucrativos se afasta do sentido de liderança enquanto dominância pessoal, e se aproximam da noção relacional.

Além das ONGs, esta noção de liderança é também amplamente utilizada em outros contextos como comunidades, setor público, movimentos sociais, redes engajadas na promoção da cidadania.

Hartley e Alison (2000), falam da importância da liderança na construção de suportes que sejam base para processos mais ampliados dentro de uma comunidade, referindo-se aos conceitos de *community leadership* e *civic leadership*. Borins (2002) chama atenção para o papel da liderança na inovação dentro do setor público, apontando que a questão da liderança encontra algumas especificidades dentro das organizações públicas como a centralização, os contratos, a corrupção, os monopólios e a ausência de competição em muitas situações. Bryson e Crosby (1992), sugerem que a interdependência da sociedade contemporânea demanda uma forma diferente de liderança para enfrentar problemas públicos, tal forma seria muito mais coletiva e muito menos individual.

### **As organizações de Apoio da Região do SISAL**

As organizações de suporte que financiam de projetos e na formação de lideranças na Região do Sisal são numerosos. Sugerimos a seguinte classificação para elas:

1. Organizações de bases religiosas: CESE, Misereor, Pão para o Mundo
2. Organizações internacionais de cooperação para o desenvolvimento: DISOP, IAF, Action-Aid, CORDAID, Fundação Doen, Fundação Heinrich Boll.
3. Organizações de bases empresariais: Ashoka, AVINA, Fundación La Guardia, Fundação Kellogg e Winrock.

No primeiro grupo temos as organizações que possuem alguma base religiosa e orientação muito voltada para a defesa de direitos humanos e o trabalho com populações excluídas. Estas são as que estão a mais tempo apoiando ações no território do Sisal, algumas delas tendo iniciado parcerias com o MOC na década de 70. Estas organizações interpretam a liderança enquanto um processo, que visa sedimentar laços sociais. Neste sentido, a noção de liderança aqui aplicada aproxima-se bastante do diálogo relacional apresentado por Draft (2001), não deixando de levar em consideração as microrelações de poder existentes no nível local, bem como as ligações que possuem com outros níveis que não sejam os níveis locais. Em alguns casos estimularam (em especial durante as décadas de 60 e 70) uma conotação radical nas reivindicações dos líderes e nas visões que eles buscavam construir.

Dentre o segundo grupo de apoiadores, muitos possuem objetivos e áreas de atuação similares a do primeiro grupo de base religiosa, mas seus projetos e visões já incorporam uma preocupação crescente com a instrumentalização, adoção de técnicas e classificações, com vistas a fomentar o desenvolvimento local. Algumas organizações deste grupo colocam em evidência as desigualdades locais, buscando construir o diálogo relacional. As que centram-se

apenas na construção de capacidades técnicas quase sempre se alternam entre uma visão de liderança enquanto dominância pessoal e influência interpessoal.

No terceiro grupo estão as organizações de bases empresariais, que foram criadas a partir de visões e ações filantrópicas de empresários. Suas interpretações sobre liderança tendem a adotar um viés técnico no apoio e formação de líderes e processos de liderança. Ao invés de formular ou veicular demandas radicais de transformação social ou de combate às desigualdades, tendem a pôr em evidência *best practices* e técnicas possam ser universalizadas de desenvolvimento participativo, que se alternam na noção de liderança enquanto dominância pessoal e influência inter-pessoal (Milani, 2003; Draft, 2001). Consideram também a função de *networking* da liderança, observada por Hailey (2006), estimulando os atores a ampliarem seus limites, na construção de contatos interorganizacionais, desenvolvendo alianças e coalizões e gerindo relações externas. O risco mais comum associado a este terceiro grupo de apoiadores é o de se subestimar diferenças e desigualdades existentes na comunidade, que poderiam dificultar a absorção de idéias externas e a disseminação de experiências locais.

A seguir apresentamos Quadro 2, que resume alguns olhares de organizações internacionais de apoio ao desenvolvimento atuantes na região:

Quadro 2 – Visão sobre Lideranças e Formas de apoio da Organizações da Cooperação Internacinal atuantes na Região do Sisal				
Organização	Liderança como Questão central no apoio a projetos?	Visão sobre liderança	Formas de desenvolvimento de Liderança	Papel do líder
CESE	não	Associativismo e motivações cristãs. Foco no processo de liderança coletivo, fortalecimento de movimentos sociais	Apoio a pequenos projetos e estímulo á articulação e trabalho em rede.	Foco no processo. Os líderes constroem e sedimentam laços sociais.
Misereor	Sim	Motivação cristã de partilha. Foco no processo de liderança coletiva.	Identificação e desenvolvimento de potenciais comunitários através do estímulo á participação e defesa de direitos. Dimensão política importante, aliada á dimensão técnica.	Foco no processo. Os líderes constroem e sedimentam laços sociais.
Pão para o Mundo	Não	Defesa de Direitos, campanhas e mobilização coletiva baseados em visões cristãs de igualdade e partilha.	Apoio indireto, intermediado por organizações de base nacional, como a própria CESE e FASE. Nos projetos financiados diretamente, prioridade para campanhas e apoios ligados a segurança alimentar, direitos humanos (em especial de crianças e mulheres)	Foco no processo. Os líderes constroem e sedimentam laços sociais.
DISOP	Sim	Foco na formação, cursos e capacitação técnica e política.	Apoio direto a vários projetos na região, entre eles a construção da fábrica da APAEB, investimento na	Líderes como importantes peças no processo de

			formação de lideranças	articulação social.
IAF	Sim	Apoio a projetos de desenvolvimento e a pessoas, para fomentar valores democráticos e a economia local.	Programa de bolsas de mestrado e doutorado (Grassroot Development Fellowship Program) nas áreas de pobreza urbana e rural e produção e avaliação de programas e projetos para sua redução. Disseminação dos resultados produzidos e desenvolvimento profissional e acadêmico dos <i>grantees</i> .	Foco na formação técnica dos líderes.
Action-Aid	sim	Diversos programas e formas de apoio	Adoção da estratégia de fortalecimento das capacidades das pessoas pobres excluídas para conhecer e reivindicar seus direitos e se engajar ativamente na mudança de suas realidades	Líderes como importantes peças no processo de articulação social.
CORDAID	Sim	Apoio a projetos nas áreas de saúde, qualidade de vida urbana, paz e segurança e acesso a mercados (apoio ao empreendedorismo).	Foco especial em minorias e mulheres, buscando reforçar pequenas iniciativas na atividade produtiva e seu acesso á mercados, através da construção de laços entre os pequenos produtores e processadores, comerciantes locais, atacadistas e exportadores.	O líder como um empreendedor os relacionamentos e a inserção em redes para acesso aos mercados.
Fundação Doen	Não	Microfinanças e outros formas de empréstimos	Financiamento de atividades produtivas	
Fundação Heinrich Boll	sim	Programa de Direitos da mulher e democracia de gênero que visa fortalecer o protagonismo social e político das mulheres na sociedade. Liberdade de imprensa e crítica pública através do apoio a meios de informação independentes, rádios comunitárias, pequenos projetos de imprensa.	Capacitação de mulheres e assessoramento sobre questões de saúde, direitos específicos equidade de gênero, constituição de bancos de dados e o fortalecimento de redes de mulheres, além do apoio para publicações e eventos	Formação de mulheres como agentes multiplicadores da democracia. Apoio a projetos de comunicação, que na região do sisal é desenvolvimento principalmente por jovens lideranças
Ashoka	Sim	Apoio a empreendedores Sociais	Articulação e apoio para formação de redes de intercambio e multiplicação de experiências. Capacitação e apoio financeiro para os empreendedores (as pessoas e não os projetos) desenvolverem seu trabalho em suas comunidades ou organizações.	O líder como um empreendedor desenvolvendo capacidades relacionadas á utilização de ferramentas de gestão.
AVINA	Sim	Sim, apoio a liderem que ajudam a promover o desenvolvimento sustentável	Articulação e apoio para formação de redes de intercambio e multiplicação de experiências. Suporte para	Lideranças como pontes para o intercambio de conhecimento.

			ampliação dos projetos, em alguns casos financiamentos.	
Foundacion La Guardia	Não	Apoio á Infra-Estrutura e Energia Renovável	Assistência técnica na área de energia renovável, investindo em ‘empreendedores eficientes’.	Foco na formação técnica dos líderes.
Fundação Kellogg	Sim	Apoio a projetos com enfoque no desenvolvimento de lideranças, em especial jovens.	Apoio a projetos de desenvolvimento baseados na participação e liderança dos jovens. A estratégia de Promoção do Desenvolvimento Regional tem como linha condutora o apoio a grupos de projetos articulados e multidisciplinares (clusters) que demonstrem maneiras de romper o ciclo da pobreza em microrregiões selecionadas.	Protagonismo juvenil como instrumento para organização comunitária e ativação de mudanças. Foco na formação técnica e política dos líderes.
Winrock	Sim	Pesquisa e capacitação nas áreas de agricultura e geração de energia sustentável Apoio a projetos com enfoque no desenvolvimento de lideranças, tendo como enfoque mulheres e crianças	O Programa de Desenvolvimento de Lideranças tem o objetivo de cultivar um sentimento de cidadania em populações carentes, promover uma convivência sustentável com o meio-ambiente e oferecer acesso a informação.	Foco na formação técnica dos líderes e, em projetos específicos, atuação focada nas questões de gênero e direitos das mulheres, sempre articulado com a temática do desenvolvimento sustentável
Fonte: Elaboração Própria com consultas aos <i>web sites</i> das organizações, documentos, e informações coletadas junto aos entrevistados				

### Considerações Finais

Organizações de cooperação internacional para o desenvolvimento constantemente apóiam a atuação de lideranças, seja de forma mais direta, como no caso de organizações de base empresarial, seja de forma indireta, visando o fortalecimento de laços sociais comunitários. Acredita-se que a reflexão sobre alguns conceitos emergentes relacionados ao tema da liderança, que possuem como foco de estudo organizações pós-industriais, ou contextos mais amplos (territoriais, inter-organizacionais), sejam de grande valiam para estas organizações.

Seja para promover a mudança social local, seja para difundir idéias nacionais e regionais para o nível mundial, num processo complexo de formação de agendas globais, a preocupação com a infraestrutura de recursos materiais e intelectuais deve estar presente. O papel dos líderes, e dos processos de liderança que ajudam a construir têm importância fundamental.

As ONGs internacionais, têm uma genealogia complexa dentro das organizações e movimentos humanitários que começaram no século XIX. O movimento contra a escravidão de final do século XVIII e a Cruz Vermelha no século XIX foram seguidas no século XX por organizações voltadas principalmente a mitigar os efeitos da guerra ou da crise humanitária (Save the Children em 1932 e Oxfam em 1942, seguidas depois da segunda guerra mundial

por Care, Christian Aid, Caritas e World Vision). Mas foi só nas últimas décadas do século XX que as ONGs se multiplicaram e se tornaram atores políticos na luta para estabelecer agendas globalizadas (SORJ, 2005).

Conforme visto no levantamento das organizações atuantes na região do Sisal, há importantes nuances entre as atitudes de diferentes organizações internacionais. Uma regra é a de que a maior parte de seus recursos vêm de países desenvolvidos, não é de se estranhar, portanto, que suas agendas e formas de apoio reflitam a expressão de suas próprias sociedades. Algumas teses vêm nos apoios a indivíduos e projetos uma forma de cooptar intelectuais e lideranças locais. Muitos críticos também afirmam que as ONGs Internacionais se afastam cada vez mais dos movimentos sociais e dos movimentos de base, tornando-se apêndices das organizações financeiras internacionais e das agências governamentais, e enfraquecendo a capacidade política dos grupos populares (IDEM)

No entanto, destaca-se na agenda internacional a predominância da noção de Capital Social<sup>iv</sup> e Participação como fatores fundamentais para a promoção do desenvolvimento. O papel dos processos de liderança e da ação dos indivíduos na sua promoção, têm ligação central com os dois temas.

Trabalhar com noções de lideranças que considerem contextos e aplicações mais abrangentes é algo fundamental para que, de fato, se engendrem processos transformativos. O trabalho de Selznick (1972) aparece como ainda muito atual e influente nesta consideração mais ampla. Ao apresentar a função da liderança como a de traduzir a missão e objetivos, muitas vezes múltiplos e contraditórios, construindo uma visão compartilhada que possa trabalhar com instrumentos formais e informais de planejamento.

Esta é uma noção que tende a se aproximar das considerações de Heifetz (1994) de que a liderança requer adaptação, aprendizado para enfrentar os conflitos gerados pelos desafios colocados frente a valores que as pessoas possuem. A inclusão de valores conflitantes e o acionamento de conflitos são essenciais aos processos de adaptação para a construção de visões compartilhadas. Estas visões compartilhadas emergem a partir de problemas, podendo se converter rapidamente em estratégias e objetivos, estas por sua vez, também adaptáveis. Draft (2001) e Ospina e Shall (2001) acabam levando ainda mais adiante este papel, considerando a liderança um processo construídos socialmente, por cada cidadão, onde através de um diálogo relacional, os líderes, que não são definidos em termos de posições, podem assumir este papel em diferentes atividades que busquem mobilizar pessoas para fazer algo, que possa, inclusive, desafiar as autoridades legitimadas ou os sistemas de autorização.

Considera-se a partir do que foi levantado, que os conceitos emergentes sobre liderança podem ser úteis e aplicados pelas organizações internacionais do desenvolvimento, mas para isso, uma compreensão mais ampla dos micro-processos sociais dos contextos onde atuam se faz necessária, atentando para as redes, laços sociais e relações de poder já existentes, trabalhando em prol do seu aproveitamento, ou visando sua reorganização para a superação de desigualdades e desequilíbrios de poder locais.

## Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Wellington. Cidadania ativa: a experiência dos pequenos produtores rurais. In: CAMAROTTI, Ilka; SPINK, Peter (orgs.). *Parcerias e pobreza*. Soluções locais na construção de relações sócio-econômicas. Rio de Janeiro: FGV, 2000. p. 11-32.
- ALOP – Associação Latinoamericana das Organizações de Promoção. *Mito y Realidad da la Ayuda Externa*. 2004, disponível em [www.alop.or.cr](http://www.alop.or.cr)
- APAEB. *20 anos - Reinventando o Sertão*. Valente: 2000.
- APAEB. *Homepage*. Disponível em: <http://www.apaeb.com.br>
- APAEB. *Relatório anual 1999*. Valente: 2000.
- APAEB. *Relatório anual 2000*. Valente: 2001.
- BASS, Bernard M. *Handbook of Leadership*. New York, The Free Press; London, Collier Macmillan, 1981.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo, Atlas, 1994.
- BOIN, R.A.; CHRISTENSEN, T. Reconsidering leadership and institutions in the public sector: a question of design? *EGPA Annual Conference, Ljubljana*, September 1–4, 2004.
- BORINS, Sandford. Leadership and innovation in the public sector. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 23, N° 8, pag. 467-476, 2002.
- BRYSON, J. CROSBY, B. C. *Leadership for the Common Good: tackling public problems in a shared-power world*. San Francisco, Jossey-Bass, 1992).
- BURNS, James MacGregor. *Leadership*. New York, Harper and Row, 1979.
- DRATH, Wilfred. *The Deep Blue Sea: Rethinking the Source of Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 2001.
- HAILEY, John. NGO Leadership. *Development. Praxis Paper 10*, INTRAC, Julho, 2006. Disponível em <http://www.intrac.org/pages/PraxisPaper10.html>.
- HARTLEY, Jean; ALLISON, Maria. The role of leadership in the modernization and improvement of public services. *Public Money and Management*, V. 20, n° 2, 2000.
- HEIFETZ, R. A. *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, Harvard University Press, 1994.
- HOLLANDER, E.P. *Leadership Dynamics*. New York, Free Press, 1978.
- IBGE. Censo Demográfico 2000. Rio de Janeiro. Disponível on line: <http://www.sidra.ibge.gov.br/>. Acessado em Janeiro de 2007.
- LEWIS, D. *The management of Non-Governmental development organizations: an introduction*. London: Routledge. 2001.
- \_\_\_\_\_. Development NGOs and the Challenge of Partnership: changing relations between North and South. *Social Policy and Administration*. Vol 32, n 5, Dezembro, 1998.
- MAGALHÃES, Reginaldo Sales; ABRAMOVAY, Ricardo. A formação de um mercado de microfinanças no sertão da Bahia. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 22, p107-119, 2007.
- MAGALHÃES, Reginaldo Sales. *Economia, Natureza e Cultura: uma visão histórica e interdisciplinar dos sertanejos, dos mercados e das organizações no sertão da Bahia*. São Paulo, USP, 2005 (dissertação de mestrado).



- MILANI, Carlos. *Mitos construídos acerca da 'participação' no âmbito da cooperação internacional para o desenvolvimento: um olhar a partir da experiência brasileira recente*, 2003. Mimeo.
- MOC- Movimento de Articulação Comunitária. *Região Sisaleira*. Disponível on line: <http://www.moc.org.br/regiao.php>, acessado em Maio 2007.
- NASCIMENTO, Humberto Miranda. Capital social e desenvolvimento sustentável no sertão baiano: a experiência de organização dos pequenos agricultores no Município de Valente. Campinas, SP: UNICAMP, 2000 (Dissertação de Mestrado).
- OSPINA, Sonia; SHALL, Ellen. *Perspectives on Leadership: Our Approach to Research and Documentation for the Leadership for a Changing World Program*. Leadership for Changing World, 2001. Disponível on line <http://leadershipforchange.org/insights/conversation/files/perspectives.php3>, acessado em May 2007.
- OSPINA, Sonia. An Invisible Actor in US Governance: the Role of Civil Society Organizations in the Creation of Social Change Leadership, *Reforma y Democracia*. CLAD, Venezuela, 2006.
- ROST, J. C. *Leadership for the Twenty First Century*. Connecticut; London, Ed. Praeger, 1993.
- SELZNICK, P. *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press, 1949.
- \_\_\_\_\_. *Liderança na Administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro, FGV, 1972.
- SORJ, Bernardo. *Sociedades Civas e Relações Norte-Sul: ONGs e dependência*. Working Paper. Centro Eldenstein de Pesquisas Sociais. Novembro, 2005.

<sup>i</sup> Aqui também denominadas organizações de promoção do desenvolvimento, organizações da cooperação internacional para o desenvolvimento, ou ainda, ONGs Internacionais.

<sup>ii</sup> A APAEB surge na década de 80 com o intuito de organizar as famílias produtoras para eliminar o trabalho de atravessadores no comércio do Sisal. Com o passar do tempo, expande suas atividades, chegando a construir uma fábrica de beneficiamento do produto, exportar tanto matéria prima, quanto o produto final, estimular a diversificação produtivas das propriedades. Suas ações de capacitação técnica e disponibilização de crédito agrícola levaram a uma importante transformação na visão dos agricultores sobre o clima e sobre os recursos naturais do sertão, como também provocaram importantes mudanças no comportamento econômico dos pequenos produtores. [www.apaeb.com.br](http://www.apaeb.com.br)

<sup>iii</sup> Fundado em 1967, com sede no município de Feira de Santana, o MOC é um das mais ativas organizações brasileiras voltadas à luta contra a pobreza rural e, mais recentemente, urbana. De seu trabalho emerge APAEB. Ver: [www.moc.org.br](http://www.moc.org.br)

<sup>iv</sup> O Capital Social tem se otnado um tema central nos debates sobre desenvolvimento, há, no entanto, diferentes definições e abordagens teóricas sobre o tema, para um mapeamento reflexivo deste debate ver: MILANI, Carlos R. S. . Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). *Organizações e Sociedade*, Salvador, v. 11, n. edição esp, p. 95-113, 2004.