

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

MÔNICA RAMOS CARNEIRO

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

**FLORIANÓPOLIS
2008**

MÔNICA RAMOS CARNEIRO

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

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

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

**FLORIANÓPOLIS
2008**

MÔNICA RAMOS CARNEIRO

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

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

Profº Mário César Barreto Moraes, Dr.
Coordenador do Mestrado

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

Profª. Simone Ghisi Feuerschütte Dra.
Orientadora

Profª. Graziela Dias Alperstedt, Dra.
Membro

Profª. Christiane Kleinübing Godoi, Dra.
Membro Externo

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

AGRADECIMENTOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Keshavan Nair

RESUMO

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

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

ABSTRACT

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

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

LISTA DE FIGURAS

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

LISTA DE QUADROS

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

LISTA DE ABREVIATURAS

CCEA – Centro Cultural Escrava Anastácia

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

ESAG – Escola superior de Administração e Gerencia

IML – Instituto Médico Legal

IPC – Incubadora Popular de Cooperativas

ONG – Organização Não Governamental

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

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

SUMÁRIO

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

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