



# ***Gestão das Organizações Sociais***

***Instituto de Desenvolvimento da Liderança***

**2023**

**Volume 2**

## Ficha Técnica

### **Gestão das Organizações Sociais**

Publicação eletrônica do Instituto de Desenvolvimento da Liderança

Exemplar arquivado na Biblioteca Nacional de acordo com Lei nº 10.944, de 14 de dezembro de 2004 (Lei do Depósito Legal).

ISBN (International Standard Book Number) \* conforme registro no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT (Centro Brasileiro do ISSN), vinculado ao Ministério de Ciência e Tecnologia.

Editora do Instituto de Desenvolvimento da Liderança cadastrada no ISBN (International Standard Book Number) \*

É permitida a reprodução do conteúdo desta edição em qualquer meio de comunicação, eletrônica ou impressa, sendo aconselhável a informação ao Instituto de Desenvolvimento da Liderança  
Editor Responsável - João Roberto Moreira Alves

### **Edição e Administração**

Instituto de Desenvolvimento da Liderança

Rua México, 11 – sala 1.802 – Rio de Janeiro – RJ

[www.lionslideranca.org.br](http://www.lionslideranca.org.br) [lionslideranca@lionslideranca.org.br](mailto:lionslideranca@lionslideranca.org.br)

### **Perfil institucional**

O Instituto de Desenvolvimento da Liderança é uma entidade vinculada à Associação Internacional de Lions Clubes – Distrito LC 1 – Berço do Leonismo no Brasil que tem por objetivos a capacitação e o desenvolvimento de associados dos Lions Clubes, LEOs Clubes, Clubes de Castores e outras pessoas não integrantes do Lions interessadas em assuntos ligados aos objetivos de Lions Internacional

### **Ficha Catalográfica**

Gestão das Organizações Sociais - Rio de Janeiro: Instituto de Desenvolvimento da Liderança  
Volume 2

Publicação eletrônica do Instituto de Desenvolvimento da Liderança.1.Gestão - Rio de Janeiro

## **Autor/Organizador**

### **João Roberto Moreira Alves**

No Lions é associado do Lions Clube Rio de Janeiro – Ilha do Governador, onde ingressou em 1985 e exerceu a Presidência por duas gestões.

Ex-Governador do Distrito L 3 (atualmente LC 1) no AL 98/99.

Membro fundador da Academia de Letras, Artes e Ciências dos Lions Clubes e da Academia Brasileira de Cultura Leonística.

Exerceu diversos cargos no Distrito L 3, LC 1, no Distrito Múltiplo L e LC.

Presidente da Associação dos Governadores dos Distritos Múltiplos L no AL 2019/2020.

Coordenador do Instituto de Desenvolvimento da Liderança, do Instituto Melvin Jones de Estudos Leonísticos.

Coordenador do Fórum dos Países de Língua Portuguesa.

Participou de convenções internacionais, nacionais, dos distritos múltiplos e distritos e fóruns internacionais.

Docente de institutos internacionais de liderança promovidos por Lions Internacional.

Recebeu diversos reconhecimentos de Presidentes Internacionais e outros dirigentes leonísticos.

Profissionalmente é graduado em Ciências Jurídicas e Sociais e em Administração e pós-graduado em Direito Empresarial e Gerência.

É presidente do Instituto de Pesquisas e Administração da Educação e da Associação Brasileira de Tecnologia Educacional.

Membro fundador da Associação Brasileira de Direito Educacional e da Associação Brasileira de Educação a Distância.

Integra o Conselho Superior da Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino.

Participou de congressos e viagens de estudos em mais de vinte países.

## **Coordenadora Editorial**

### **Aurora Eugenia de Souza Carvalho**

Associada do Lions Clube Rio de Janeiro – Gávea, onde ingressou em 1992, exerceu a secretaria do clube e exerceu a Presidência por três gestões. Após o término do clube, foi convidada para ingressar no LCRJ Cidade Maravilhosa em 2017, onde exerce a função de secretária. No distrito foi cinco vezes secretária do Distrito e seis vezes secretária da Convenção do DLC1.

Exerceu o cargo de Tecnologia da Informação e de várias Assessorias. Faz parte do membro efetivo do Instituto de Desenvolvimento da Liderança, do Instituto Melvin Jones de Estudos Leonísticos, da Equipe de Liderança Global do Distrito LC 1 e Coordenadora do Curso de Pós Graduação de Liderança em parceria com o Centro Universitário São José. Leão Certificado pela Associação Internacional de Lions Clubs. Foi agraciada com diversos reconhecimentos de Presidentes Internacionais e outros dirigentes leonísticos.

Profissionalmente: Pedagoga e Advogada com especialidade em Direito Educacional, pós graduada em EAD, atualmente exerce o cargo de Coordenadora do Núcleo de Desenvolvimento Profissional e Assessoria juspedagógica do Instituto de Pesquisas e Administração da Educação. Palestrante e conferencista em diversos segmentos da educação, com várias publicações na área juspedagógica.

## **Autores**

### **Integrantes de Lions Clubes Pós-Graduados em Desenvolvimento da Liderança**

Cesar Guindani Righi

Guilherme Napoleão de Abreu Júnior

João Roberto Moreira Alves

Jozelene Delavi de Souza

Maria Lia Parreiras Guedes

Neuza Stulp

Selma Regina de Souza Aragão Conceição

Zayra Amaral Alves de Abreu

Índice	
Prefácio	6
Apresentação	7
Agradecimentos	8
O futuro do desejo e o futuro do destino	9
Desafios e iniciativas exitosas na gestão e administração das organizações sociais sem fins lucrativos	10
As perspectivas racionais e intuitiva nas decisões estratégicas	18
Onde ESG (Responsabilidade Social e Ambiental) e as OSC (Organizações da Sociedade Civil) se encontram	25
Gestão Liderança das Escolas e sua Importância para Sociedade	29
<i>Gestão/administração nas organizações sociais: do voluntariado às ações voluntárias nos Lions Clubs: uma visão histórica</i>	36
<i>Importância da equidade na gestão de organizações sociais</i>	42
Considerações finais	46

## **Prefácio**

Honra-me sobremaneira prefaciá-lo livro *Gestão das Organizações Sociais – volume 2*.

Como toda obra coletiva, também esta precisa ser lida tendo-se em consideração a riqueza específica de cada contribuição, na diversidade que apresenta. As sensações que tive não se fizeram na mesma intensidade e profundidade em todas as partes. Nem foram todas as partes que produziram as mesmas impressões. Mas é o conjunto da obra que me deixa a alegria de constatar que alguma coisa de importante e de novo está se passando na nossa visão de mundo pedagógica e andragógica, especialmente na gestão das organizações sociais.

Maria Luiza Fernandes Gomes  
Governadora DCL1 AL 2023/2024  
Berço do Leonismo no Brasil

# Apresentação

O presente livro eletrônico é uma construção coletiva gerada a partir de um convite que fizemos a pós graduados e docentes do curso de pós-graduação em desenvolvimento da liderança, realizado pelo Instituto de Desenvolvimento da Liderança, entidade vinculada ao Distrito LC 1 – Berço do Leonismo do Brasil.

Em início do primeiro semestre de 2023 foi lançado o primeiro volume e no segundo semestre está sendo lançado o volume dois.

Referido Instituto é uma organização que foi concebida com o objetivo de capacitar e desenvolver líderes dentro do movimento de Lions Internacional e que desde 2010 presta um serviço colaborativo não só para os Lions Clubes e seus clubes de jovens (LEOs Clubes e Clubes de Castores) como também para a sociedade.

Além dos programas de capacitação de curta duração, criou o primeiro curso de pós-graduação (especialização, reconhecidos pela legislação brasileira como lato sensu), realizado por intermédio de educação a distância.

O mesmo foi aberto à participação de associados da entidade de todo o Brasil e com isso permitiu que se tivesse uma visão ampla das ações realizadas nas mais diversas as partes do território nacional.

Como coordenador do Instituto, responsável pelos programas, temos sentido o potencial dos associados de inúmeros clubes e, dentro de um novo desafio, julgamos oportuno criar – ao lado do programa de liderança – um programa de gestão das organizações sociais (onde o Lions se enquadra).

Os artigos produzidos dão ênfase portanto aos sistemas de gestão dessas entidades.

A liderança só consegue ter êxito pleno quando há entidades bem administradas.

Em nossa análise liderança e gestão tem que andar lado a lado.

Pesquisas mostram que uma organização com grandes líderes fracassam quando há um processo de administração deficiente.

O mesmo ocorre quando há, no sentido inverso, excelentes estruturas que se desmoronam quando faltam líderes.

Tem se investido muito em liderança mas pecamos nos processos gerenciais. Por essa razão vemos significativos ingressos, mas tendo em vista a falta de eficientes processos reuniões físicas e/ou virtuais, inexistente a fidelização e por via de consequência, há redução líquida de associados.

Grandes clubes deixaram de existir e muitos novos tiveram vida efêmera.

Para reverter esse quadro é preciso que exista um ponto de equilíbrio entre liderança e gestão.

O conjunto de textos dessa obra irá subsidiar reflexões e tomada de decisões.

Fica a semente para estudos, pesquisas e para um inovador projeto.

Quem sabe poderá ser base para uma nova pós-graduação em gestão de organizações sociais?

João Roberto Moreira Alves

## **Agradecimentos**

Ao lançarmos o primeiro volume dessa série sobre Gestão das Organizações Sociais destacamos que, em Lions, como em muitas organizações, a tônica deva ser um “por favor” e dois “muito obrigado”.

Por ocasião desse Volume 2 reiteramos esse princípio pois permanece atual e relevante no cenário de colaboração que nos encontramos.

Assim sempre agimos e queremos, em primeiro lugar, agradecer a Deus pela oportunidade de vivermos e nos dedicarmos a obras sociais como o Lions. Sem sua proteção é impossível as realizações.

Agradecemos também às lideranças leonísticas que sempre permitiram e incentivaram os trabalhos do Instituto de Desenvolvimento da Liderança, um projeto inovador da estrutura do Distrito que é o berço do leonismo no Brasil.

Nossa gratidão aos autores que foram convidados a encaminhar artigos para o livro.

São líderes com vivência em programas de gestão que de forma gratuita cederam os direitos autorais para um e-book que não possui “copyright”, permitindo a disseminação livre.

Registramos também o agradecimento aos professores e orientadores de aprendizagem do curso de pós-graduação em desenvolvimento da liderança que vem se dedicando ao trabalho voluntário de capacitação e aperfeiçoamento de centenas de participantes dos programas do Instituto.

Agradecimento especial à Aurora Eugênia de Souza Carvalho, coordenadora editorial dessa obra, que não mede esforços para servir.

# O futuro do desejo e o futuro do destino

*João Roberto Moreira Alves (1)*

A vida das organizações é traçada normalmente por seus instituidores e o desenvolvimento depende essencialmente dos seus integrantes, que mantem as tradições, contudo ajustam os ideais aos desafios de todas as épocas.

O sucesso ou fracasso depende das atitudes dos gestores do empreendimento, quer seja com o intuito econômico ou com objetivos meramente sociais.

O escritor americano John Desmond Bernal, em sua marcante obra “The Word, the Flesh and the Devil”, já preconizava em 1929 que “há dois futuros: o futuro do desejo o o futuro do destino” e concluía sua assertiva afirmando que “a razão humana nunca aprendeu a distingui-los”.

Muitas das vezes vemos entidades magnificamente idealizadas, implantadas em terrenos férteis, contudo por seguirem apenas o futuro do destino deixam de ser criativas e defrontam-se com graves problemas de sobrevivência, tornando-se marcos de um passado glorioso, Seguem modelos válidos, contudo desarticulados com os desafios da modernidade.

É preciso ter sempre em mente que os dirigentes das instituições são agentes importantíssimos nas mudanças sociais e o futuro lhes pertence, podendo romper as amarras do “destino” e direcionarem suas ações para o “desejo”.

O avanço da tecnologia, as alterações comportamentais, o surgimento de uma multiplicidade de meios para alcançar os mesmos objetivos exigem prudência e firmeza, para se atingir as diretrizes do empreendimento e manter viva a chama dos ideais dos instituidores.

Saibamos, pois, direcionar o “foco” de nossas ações, conforme as exigências da sociedade globalizada e os anseios das bases que representam a essência da razão de nossa existência.

*(1) Associado do Lions Clube Rio de Janeiro - Ilha do Governador  
Ex-Governador do Distrito LC 1 – Berço do Leonismo do Brasil  
Coordenador do Instituto de Desenvolvimento da Liderança*

# **Desafios e iniciativas exitosas na gestão e administração das organizações sociais sem fins lucrativos**

*Cesar Guindani Righi (1)*

## **1 INTRODUÇÃO**

As diferentes empresas existentes podem ser agrupadas por setores. O primeiro setor é o governo. O segundo setor é o mercado. Quanto ao terceiro setor, esse é constituído por organizações privadas de fins públicos que têm como objetivo provocar transformação social por meio de atividades que visam suprir demandas da sociedade, como no âmbito da saúde, educação, meio ambiente, justiça social, lazer, cultura, dentre outras. Tais demandas nascem, uma vez que o primeiro e o segundo setor não conseguem abranger e atender em sua totalidade todas as necessidades que a sociedade apresenta. (NASCIMENTO; GOMES, 2021).

Uma organização sem fins lucrativos é uma entidade privada atribuída como pessoa jurídica que tem por finalidade proteger uma causa social específica e garantir benefícios ao público a ela relacionado. Normalmente é composta por um grupo organizado que objetiva outras metas para além da geração de lucro. De tal modo, nenhuma parte dos rendimentos da organização é distribuída aos seus integrantes, administradores ou funcionários (HISATOMI, 2023).

As organizações sociais sem fins lucrativos nascem com o anseio de oportunizar melhorias e qualidade de vida para as pessoas, devido a disso, as atividades de gestão, por vezes, são relegadas em segundo plano. A falta de tempo, os recursos escassos e a necessidade de doações dificultam a atuação efetiva dos gestores (REIS, 2021).

Considerando a necessidade das organizações sem fins lucrativos desenvolverem autossustentabilidade para que possam bem desempenhar os seus papéis, a elaboração e aplicação de ferramentas técnicas administrativas de gestão são fundamentais para o bom funcionamento das organizações, a fim de que se possa obter os benefícios decorrentes dessas práticas, visto que estas enfrentam desafios cotidianos para o desempenho da função (NASCIMENTO; GOMES, 2021).

As organizações sociais sem fins lucrativos, a exemplo do Lions Clube, tem como objetivo promover o entendimento entre as pessoas em escala mundial, atender causas humanitárias e promover trabalhos voltados às comunidades locais e, muito podem se beneficiar com a utilização das ferramentas de gestão para melhorar a sua performance no desenvolvimento e implantação de seus projetos sociais (CAPUTO, 2021).

Os líderes do Lions Clubes, em diversas situações, lamentam a ausência de colaboradores nas ações discutidas, planejadas, e apresentadas a todos, seja em assembleias ou por outros meios legais de correspondência. Essas ausências constantes geram dificuldades no desempenho e fortalecimento do Clube (WENDT, 2021).

Dentro desse contexto, o objetivo desse artigo é identificar os desafios e as iniciativas exitosas na gestão e administração das organizações sem fins lucrativos, com destaque para o Lions Clube.

## **2 METODOLOGIA**

Para elaboração desse artigo científico foi feita uma revisão bibliográfica de caráter exploratório para o levantamento de literatura científica pertinente destacando os desafios e as iniciativas exitosas de gestão e administração das organizações sem fins lucrativos, com destaque para o Lions Clube.

Durante a pesquisa para a elaboração da revisão, foram feitas buscas em materiais científicos, monografias, dissertações, teses, além de artigos de revistas indexadas em acervos eletrônicos.

O período de recorte de materiais foi a segunda quinzena do mês de maio de 2023, os conceitos examinados foram: “gestão”, “administração” e “organizações sociais sem fins lucrativos”.

Assim, foram selecionados 37 trabalhos científicos referentes ao tema. Na literatura completa dos textos foram descartados 12 manuscritos por abordar o assunto de forma similar, terem mais de 7 anos de publicação ou no contexto sem contribuir ao assunto em questão. Ao final foram utilizados 25 documentos para a elaboração desse artigo científico.

Após a coleta de dados, as informações foram selecionadas, discutidas, interpretadas e descritas no texto desse estudo. A pesquisa considerou trabalhos científicos publicados a partir de 2016.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nascimento e Gomes (2021) ao realizar um estudo de caso, com múltiplas unidades de análise, com a finalidade de conhecer os desafios enfrentados na gestão de organizações sem fins lucrativos na cidade de Vitória da Conquista – BA, identificou cinco principais desafios: recursos financeiros limitados; escassez de voluntários; dificuldade para divulgar os serviços; limitação de transparência; dificuldade de espaço físico.

De acordo com Moraes et al (2019), na ausência de uma gestão/administração eficiente, o projeto de cunho social sem fins lucrativos dificilmente se torna sustentável ou escalável, ordenando recursos além do estimado. Um bom planejamento permite estimar como uma determinada ação pode impactar o ambiente em que a organização está inserida no médio e longo prazo, encurtando a sobrevivência financeira. Nesse sentido, a utilização inteligente de recursos tem a função de garantir um processo de planejamento de longo prazo, que também inclui o plano de desenvolvimento.

As organizações sem fins lucrativos dependem de recursos financeiros para realizar seu trabalho e cumprir sua missão. Uma gestão e administração eficaz deve ser capaz de desenvolver estratégias de captação de recursos que envolvam diversificação de fontes, como doações individuais, parcerias com empresas, patrocínios, subsídios governamentais e fundações. Isso requer habilidades em elaboração de propostas, identificação de fontes de financiamento adequadas e desenvolvimento de relacionamentos com doadores e financiadores em potencial. Além disso, é importante estabelecer uma cultura de doação e engajamento junto à comunidade (MOURÃO, 2017).

O trabalho voluntário é um componente central nas organizações sociais sem fins lucrativos. A gestão deve ser capaz de envolver voluntários de forma eficaz, identificando suas habilidades e interesses e atribuindo-lhes tarefas significativas. Além do mais, a administração deve fornecer um ambiente de trabalho apropriado para os colaboradores remunerados, motivando e valorizando suas atividades (MELO, 2018).

Araújo (2016) explica que as organizações sociais sem fins lucrativos devem envolver ativamente a comunidade em suas atividades e decisões. Isso pode ser feito por meio de consultas públicas, parcerias com outras organizações e iniciativas de envolvimento dos voluntários. O engajamento da comunidade contribui para o fortalecimento da relevância e o impacto da organização, além de permitir que ela se adapte melhor às necessidades e expectativas dos beneficiários e partes interessadas.

No caso específico do Lions Clube, a gestão deve promover a participação ativa dos membros, estimular o desenvolvimento pessoal e profissional, e criar um ambiente colaborativo e inclusivo. A administração também deve valorizar as contribuições dos voluntários e reconhecer seus esforços para motivá-los e fortalecer o senso de pertencimento à organização, garantindo o engajamento dos membros e o aproveitamento máximo de seus talentos e habilidades. Isso envolve a criação de um ambiente que promova a participação ativa, o reconhecimento e a valorização dos esforços individuais e coletivos (LIONS CLUBE, 2023).

No que diz respeito a dificuldade para divulgar os serviços, Mourão (2017) explica que a transparência na gestão é essencial para construir a confiança dos doadores, parceiros e comunidade em geral. Organizações sociais sem fins lucrativos devem ser transparentes em relação às suas atividades, finanças e tomada de decisões. Isso inclui a divulgação de relatórios financeiros, relatórios de impacto e políticas de governança.

Ademais, uma prestação de contas clara permite que a organização avalie seu desempenho e faça melhorias contínuas.

A gestão e administração das organizações sem fins lucrativos devem ser capazes de avaliar o impacto de suas atividades e programas. Isso envolve a definição de indicadores de desempenho, coleta de dados relevantes, análise e interpretação dos resultados. A avaliação de impacto é essencial para demonstrar a eficácia da organização, atrair financiamento adicional e melhorar continuamente suas práticas e resultados (SOARES, 2022).

Como uma organização sem fins lucrativos, o Lions Clube deve ser transparente em sua gestão financeira, processos decisórios e operacional. A administração adequada inclui a manutenção de registros atualizados e precisos, a divulgação clara das informações aos membros e à comunidade em geral, a preparação de relatórios financeiros e a realização de auditorias independentes, quando necessário. Além disso, a prestação de contas aos membros, à comunidade e aos doadores é essencial para manter a confiança, a credibilidade e a reputação da organização, fortalecendo seus vínculos com os doadores e apoiadores (LIONS CLUBE, 2017).

Tondolo (2016) ao realizar um estudo com o objetivo de propor e validar um construto para mensurar a transparência no Terceiro Setor, perante as pressões públicas e da sociedade em geral, as quais atuam em prol de informações claras e precisas das práticas e resultados organizacionais, concluiu que a transparência para o Terceiro Setor é multidimensional, apresentando quatro dimensões: transparência em nível inicial de atendimento; aspectos legais; prestação de contas; e, gestão e resultados.

Para que a organização seja mais transparente e apresente dados mais concretos para a comunidade, é de extrema importância a divulgação de dados, como o próprio estatuto, além da história e criação da entidade. Desse modo, as pessoas conhecem melhor a sua estrutura e o motivo pelo qual foi criada e se mantém contribuindo no auxílio das pessoas mais vulneráveis. A criação de um portal mais transparente facilita a atração de mais voluntários e colaboradores de diversos lugares, não só de comunidades religiosas. A mensagem pode ser transmitida por meio de vídeos ou da organização de um evento, como os

diversos que a entidade já realiza, além de um canal fornecido pela comunidade religiosa (SILVA; BARBIERI, 2020).

A governança adequada é essencial para as organizações sem fins lucrativos, pois elas muitas vezes lidam com recursos financeiros, voluntários e doadores.

Uma boa governança envolve a definição de políticas e procedimentos transparentes, o estabelecimento de um conselho de administração responsável e a garantia de prestação de contas e transparência para todas as partes interessadas (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).

A transparência na gestão é fundamental para garantir a confiança dos membros, parceiros e da comunidade em geral. O Lions Clube mantém uma prestação de contas clara e regular, disponibilizando informações sobre suas finanças, projetos e resultados alcançados. Isso é feito por meio de relatórios anuais, auditorias independentes e divulgação pública das atividades (LIONS CLUBE, 2023).

As organizações sociais sem fins lucrativos desempenham um papel vital na promoção do bem-estar social e no apoio a comunidades carentes. No entanto, muitas dessas organizações enfrentam desafios significativos relacionados à falta de espaço físico adequado para realizar suas atividades (VESCO et al., 2020).

A dificuldade de espaço físico enfrentada pelas organizações sociais sem fins lucrativos é um desafio real que afeta suas atividades e impacto social. No entanto, através de parcerias estratégicas, captação de recursos e adoção de soluções tecnológicas, é possível mitigar essas dificuldades e permitir que essas organizações continuem a fornecer serviços essenciais às comunidades carentes. O apoio contínuo da sociedade é fundamental para garantir que essas organizações tenham o espaço físico necessário para realizar seu trabalho e cumprir sua missão (AHRENS, 2017).

A gestão e administração das organizações sociais sem fins lucrativos desempenham um papel fundamental no sucesso e no impacto dessas entidades. Essas organizações têm objetivos e propósitos diferentes das empresas com fins lucrativos, e, portanto, suas abordagens de gestão também precisam ser adaptadas a essa realidade (MARCONDES, 2023).

Para que os ideais filantrópicos possam ser bem desempenhados, é importante que se crie um ambiente favorável. Do contrário, suas possibilidades podem ser bastante limitadas. Entretanto, há pouca eficiência administrativa, uma vez que muitas iniciativas acontecem, única e exclusivamente, como ações do primeiro e segundo setor. De tal modo, quando são aplicados conceitos empresariais e estatais em atividades do terceiro setor, é provável que ocorram falhas em que se propõe oferecer para a sociedade, ou seja, as particularidades das organizações desse setor, bem como sua função exigem o desenvolvimento de sistemas de gestão e administração intrínsecos, sistematizados para a resolução dos problemas internos e externos (REZENDE, 2023).

Leite e Andrade (2013) esclarecem que os envolvidos em processos de gestão social necessitam ter consciência da extensão da subjetividade na vida social e comunitária, de tal maneira que os atores envolvidos procurem o diálogo explicado, saberes e habilidades dos envolvidos, a consideração das diferentes visões, uma vez que a gestão social tem por objetivo a mobilização ampla de atores na tomada de decisão, com a finalidade de atingir o consenso e a decisão seja autêntica. Da mesma forma, acredita-se que o trabalho do gestor social deve esclarecer e recomendar aos envolvidos a importância da sua participação

para o seu desenvolvimento como pessoa e também para conseguir a autonomia do ambiente em que convive.

A sustentabilidade das organizações sociais também se configura como desafio complexo e de larga escala que exige parcerias e colaborações com outras organizações, governo, setor privado e comunidade. Em busca de alcançá-la, entidades do Terceiro Setor têm escolhido por algumas estratégias, dentre elas: “financiamento por órgãos públicos, apoio de empresas, a criação de redes de apoio individual com pessoas físicas e formalização de parcerias com outras instituições sem fins lucrativos” (PINTO, 2019, p. 361).

Uma gestão eficaz das organizações sociais sem fins lucrativos requer um foco na mensuração de impacto. É importante definir indicadores e métricas relevantes para avaliar o progresso em relação aos objetivos da organização. Isso permite uma análise crítica do trabalho realizado e a identificação de áreas de melhoria. A transparência e a comunicação dos resultados são fundamentais para manter a confiança dos doadores e das partes interessadas (PEARCE; NASCIMENTO, 2022).

Embora as organizações sem fins lucrativos não tenham como objetivo gerar lucro, a sustentabilidade financeira é essencial para garantir a continuidade do trabalho. A gestão deve ser responsável por garantir uma gestão financeira sólida, diversificar as fontes de receita, buscar a eficiência operacional e ter uma abordagem estratégica para a utilização dos recursos disponíveis (GARCIA, 2020).

Por fim, a gestão e administração eficazes das organizações sociais sem fins lucrativos requer uma combinação de habilidades de liderança, capacidade de mobilizar recursos, transparência, governança, colaboração, gestão financeira responsável, engajamento da comunidade, avaliação de impacto e desenvolvimento de parcerias estratégicas com foco no impacto social. Essas organizações têm a responsabilidade de gerir eficientemente os recursos para cumprir sua missão e melhorar a vida das pessoas e comunidades que atendem (BERGUE, 2019).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão das organizações sociais sem fins lucrativos enfrenta vários desafios, no entanto, tais dificuldades não refletem no serviço final prestado pelas organizações.

Entre as principais dificuldades enfrentadas no desempenho da função, destacam-se: a dificuldade financeira; a dificuldade de captação de voluntários; a dificuldade de divulgação dos serviços prestados; a transparência; e a dificuldade de espaço físico para realização das atividades.

Tais organizações devem ser pautadas pela transparência, prestação de contas, liderança competente, planejamento estratégico, captação de recursos eficiente, engajamento dos membros e monitoramento constante, ademais, a realização das atividades é feita por meio do trabalho voluntário.

As organizações sociais sem fins lucrativos desempenham um papel crucial na sociedade, abordando questões relacionadas a saúde, educação, meio ambiente, justiça social, lazer, cultura, social e educacional que não são atendidas efetivamente pelo setor público ou pelo setor privado com fins lucrativos. A gestão e administração dessas organizações são fundamentais para garantir que elas possam cumprir sua missão e alcançar seus objetivos de maneira eficiente e eficaz.

## REFERÊNCIAS

- AHRENS, R. de. B. A gestão estratégica na administração: vol. 2 / Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017. 294 p. Disponível em: <<https://cdn.atenaeditora.com.br/documentos/ebook/201908/078975ccbc5173a7a003cd97cf0383c161a2ef39.pdf>> Acesso em: 27 mai. 2023.
- ARAÚJO, B. M. de. O terceiro setor e sua contribuição social – estudo de caso: coletivo teto. 2016. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/comunicacao-marketing/o-terceiro-setor-sua-contribuicao-social-estudo-caso-coletivo.htm>>. Acesso em: 26 mai. 2023.
- BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor Público. Brasília: Enap, 2019. 179 p. Disponível em: <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7\\_Livro\\_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf)>. Acesso em: 27 mai. 2023.
- CAPUTO, D. Atuação social do Lions Clube é destacada em homenagem aos 104 anos da instituição. 2021. Disponível em: <<https://www.cl.df.gov.br/-/atua-c3-a7-c3-a3o-social-dos-lions-clubes-c3-a9-destacada-em-homenagem-aos-104-anos-da-institui-c3-a7-c3-a3o>>. Acesso em: 24 mai. 2023.
- GARCIA, A. C. Mensuração de desempenho e avaliação de negócios sociais: mapeamento de metodologias e ferramentas. Escola de Artes Ciências e Humanidades, 2020. Disponível em: <<https://academiaice.org.br/wp-content/uploads/2020/08/premioice2015-graduacao-1-ana-caroline-garcia.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2023.
- HISATOMI, C. O que é uma organização sem fins lucrativos? 2023. Disponível em: <<https://www.ecycle.com.br/organizacao-sem-fins-lucrativos/>>. Acesso em: 27 mai. 2023.
- LEITE, M. L. S.; ANDRADE, B. S. Gestão Social, Interdisciplinaridade e Psicologia Social: Possibilidades, Experiências e limitações. Revista NAU Social, v.4, n.6, p. 152- 168 Maio/Out 2013.
- LIONS CLUBE. Capítulo XV – Assuntos jurídicos. 2017. Disponível em: <[https://temp.lionsclubs.org/PO/pdfs/bpm\\_ch15.pdf](https://temp.lionsclubs.org/PO/pdfs/bpm_ch15.pdf)>. Acesso em: 27 mai. 2023.
- LIONS CLUBE. Propósito e ética. 2023. Disponível em: <<https://www.lionsclubs.org/pt/discover-our-clubs/purpose-and-ethics>>. Acesso em: 27 mai. 2023.
- LIONS CLUBE. Perguntas frequentes gerais. 2023. Disponível em: <<https://www.lionsclubs.org/pt/resources-for-members/resource-center/lcif-general-faq>>. Acesso em: 27 mai. 2023.
- MARCONDES, J. S. Conceitos sobre organização, tipos de organizações, exemplos. 2023. Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/organizacoes-conceitos-tipos/>>. Acesso em: 26 mai. 2023.
- MELO, M. F. de. Dimensões plásticas do voluntariado na heterogeneidade do terceiro setor brasileiro. Revista Interações (Campo Grande) [Internet]. 2018, jan; vol.19, p. 221–34. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/inter/a/F9BsL3ChPYVKS8MhWVZFjZh/#>>. Acesso em: 25 mai. 2023.
- MORAES, U; PEREIRA, G; OLIVEIRA, M; ZANETTI, J; PEREIRA, D; ROBERTO, O; SOUZA, E. R. de; BARONI, R; ROSSI, V; FERNANDES, A; LEMES, V. A importância da contabilidade

para o terceiro setor. 2019. Disponível em: <<https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/169/147>>. Acesso em: 27 mai. 2023.

MOURÃO, R. M. F. Captação de recursos: conselhos preliminares. 2017. Disponível em: <[http://www.ecobrasil.eco.br/site\\_content/2-categoria-ecobrasil/1091-captacao-de-recursos-conselhos-preliminares](http://www.ecobrasil.eco.br/site_content/2-categoria-ecobrasil/1091-captacao-de-recursos-conselhos-preliminares)>. Acesso em: 26 mai. 2023.

NASCIMENTO, K. J; GOMES, A. F. Os desafios da gestão de organizações sem fins lucrativos: um estudo em Vitória da Conquista – BA. Convibra, 2021. Disponível em: <[https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo\\_pdfnX2qzv25.08.2021\\_21.04.47.pdf](https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo_pdfnX2qzv25.08.2021_21.04.47.pdf)>. Acesso em: 25 mai. 2023.

PEARCE, A. H. G; NASCIMENTO, G. A. do. Desafios no estabelecimento de métricas e indicadores para a avaliação de impacto dos negócios sociais. XXIV ENGEMA – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, novembro, 2022. Disponível em: <<https://engemausp.submissao.com.br/24/anais/arquivos/494.pdf?v=1685225499>>. Acesso em: 27 mai. 2023.

PINTO, N. L. da. S. Sustentabilidade organizacional no terceiro setor: uma revisão sistemática no período de 2008 a 2018. REPATS, Brasília, v. 6, n. 2, p. 357-383, 2019. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/REPATS/article/view/11384>>. Acesso em: 22 mai. 2023.

REIS, T. Empresa sem fins lucrativos: qual a sua importância para a sociedade? 2021. Disponível em: <<https://www.sun0.com.br/artigos/empresa-sem-fins-lucrativos/>>. Acesso em: 26 mai. 2023.

REZENDE, S. Seu amor somado ao nosso pode transformar o mundo. Associação Beneficente Vivenda da Criança, 2023. Disponível em: <<https://www.vivendadacrianca.com.br/gestao-do-terceiro-setor/>>. Acesso em: 24 mai. 2023.

SILVA, Y. A. P. da; BARBIERI, R. C. C. Dificuldades das organizações de Terceiro Setor: estudo da Santa Casa Gemma em Uberlândia – MG. 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/31781/3/DificuldadesOrganiza%C3%A7%C3%B5esTerceiro.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2023.

SOARES, B. Indicadores de desempenho: o que são, exemplos e como analisar. 2022. Disponível em: <<https://www.feedz.com.br/blog/indicadores-de-desempenho/>>. Acesso em: 27 mai. 2023.

TONDOLO, R. da. R. P; TONDOLO, V. A. G; CAMARGO, M. E; SARQUIS, A. B. Transparência no terceiro setor: uma proposta de construto e mensuração. Espacios Públicos, vol. 19, núm. 47, pp. 7-25, 2016. Universidad Autónoma del Estado de México. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/676/67650281001/html/>>. Acesso em: 27 mai. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. 10 passos para a boa governança. Tribunal de Contas da União. Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021. 44 p. Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10\\_passos\\_para\\_boa\\_governanca\\_v4.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf)>. Acesso em: 27 mai. 2023.

VESCO, A. D; BARP, E. A; BAMPI, G. B; BUENO, G; MIRANDA, J. L. Fundamentos do terceiro setor: (entidades sem fins lucrativos). Recurso eletrônico / organização Ari Dal Vesco. – Mafra,

SC: Ed. da UnC, 2020. 116 f. Disponível em: <[https://unicontestadosite.s3.amazonaws.com/site/biblioteca/ebook/Fundamentos\\_do\\_Terceiro\\_Setor.pdf](https://unicontestadosite.s3.amazonaws.com/site/biblioteca/ebook/Fundamentos_do_Terceiro_Setor.pdf)>. Acesso em: 27 mai. 2023.

WENDT, L. G. Estudantes do curso de administração da Univates desenvolvem trabalho pioneiro para o Lions Club. 2021. Disponível em: <<https://www.univates.br/noticia/30528-estudantes-do-curso-de-administracao-da-univates-desenvolvem-trabalho-pioneiro-para-o-lions-club>>. Acesso em: 27 mai. 2023.

*(1) Presidente do Lions Clube Capitão Leônidas Marques – Distrito LD1 – Paraná. Pós-graduado em Desenvolvimento da Liderança.*

# As perspectivas racionais e intuitiva nas decisões estratégicas

*Jozelene Delavi de Souza (1)*

## **Resumo:**

O presente artigo cita conceitos referentes aos processos mentais decorrentes da criação de estratégias com o olhar da perspectiva lógica racional e da perspectiva intuitiva, ambas com referências para a constituição da tomada de decisões presentes nos processos mentais dos tomadores de decisões (gestores) das organizações. A realização deste constructo se deu pela pesquisa de artigos e dissertação o qual teve por finalidade de resumir informações e conceitos referentes a identificação de como se compõe as tomadas de decisões com um olhar especialmente voltado para as escolhas de estratégias intuitivas, sem abandonar o olhar da influência da lógica.

**Palavras-Chave:** Perspectiva Racional, Perspectiva Intuitiva, Estratégias decisórias.

## **Introdução**

As inúmeras inovações descritas no domínio de tecnologias, na exploração de espaços remotos, no reconhecimento de partículas, na defesa de teorias, as desconstruções e reconstruções de conceitos, fazem destaque para o tamanho do desenvolvimento atingido pela humanidade. Todavia em alguns aspectos ainda se expõe ao que é basicamente possível desenvolver muito. No gerenciamento de situações em qualquer instancia, identificamos como a tomada de decisão e as variáveis que a compõe se apresentam como um desafio para ser explicado, como uma fórmula ainda a ser descrita.

A tomada de decisão para alguns momentos da história de vida é uma incógnita, para outros momentos se apresenta com precisão e clareza. O que é esta tomada de decisão?

Tomar decisão está no processo de escolher, e nesta escolha, optar por um ou por outro caminho a ser escolhido. É sempre ou isto ou aquilo!

Nós somos providos com uma grande quantidade de informação que podemos separar e filtrar para encontrar o que é mais relevante, mas certamente não podemos absorver a sua totalidade” (SIMON, 1998,p.2).

Como consequência, as pessoas tendem a desenvolver simplificações para reduzir as exigências de processamento de informações na tomada de decisão (GUIMARÃES, 2005, p.28).

É através das informações que se acumulam, se sobrepõe, se justapõe no decorrer dos processos que se organizam e sistematizam os conceitos, formando uma estrutura significativa que auxilia no processamento do pensamento lógico.

Através da visão de FROMM em psicologia, segundo RICCO (2004), p. 32 uma das cinco necessidades humanas é a orientação: “O homem precisa de um modo estável e constante de perceber e compreender o mundo. Essa maneira de considerar as coisas pode ser racional, irracional ou ter componentes de ambas.”

Esse sistema de orientação estável permite a estrutura mental estabelecer e coordenar a

tomada de decisões e de ações a se constituir. Nesta perspectiva há uma certa estabilidade para se ampliar a estrutura primordial.

Os autores acima informados, também citam que além de poderem se apresentarem combinadas de várias formas, indicam esclarecendo o conceito de dominância entre elas “[...] todas as orientações fazem parte da bagagem humana e que o predomínio de qualquer uma delas é função sobretudo, da peculiaridade da cultura em que o indivíduo vive” (FROMM,1983,p.74 apud RICCO, 2004).

Em outras abordagens anteriores de pesquisa sobre os comportamentos humanos a psicanálise representada pelos estudos de Jung, descreve evidências semelhantes as apresentadas pela neurociência, em Damásio (1995, p.84) se refere à especialização do hemisfério direito e do esquerdo, ele relata que existe a necessidade de um “controlador final, em vez de dois, quando chega o momento de escolher uma ação ou um pensamento” e conclui que “relativamente a uma série de funções, as estruturas de um lado do hemisfério têm de ter vantagem sobre o outro; essas estruturas chamam-se dominantes.”

Esta referência sobre o processamento mental nos leva a pensar sobre a diversidade de oportunidades de se construir tantas estruturas num grupo de trabalho tendo em vista que cada indivíduo possui uma estrutura mental de processamento completamente inédita.

Como a razão e intuição são faces da mesma moeda supõe-se que cada uma representa uma função específica na tomada de decisões.

Kaufman apud Motta (1988, p. 84) sugere a necessidade de um processo decisório racional como pré-requisito à sobrevivência da organização, entretanto afirma também “a organização humana é constituída de indivíduos limitados e diferentes, com valores e percepções diversos (...) seres imperfeitos e variados organizando-se para decidir não podem chegar a um processo racional e perfeito, nestas manifestações indica também a importância do ilógico e do não racional definindo- os como sorte ou acaso no sucesso das organizações, e Keeley apud Motta (1988) acrescenta: “o que mantém um sistema unido não é necessariamente a concordância sobre resultados da ação conjunta, mas a concordância sobre as próprias ações e os benefícios que cada participante obtém da ação”.

Na maioria das vezes os propósitos são atingidos nas organizações especialmente a medida que vão dominando habilidades e se constituem grupos de trabalho especializados.

As estratégias são como um fio condutor para a tomada de decisões. Para Simons e Thompson (1998, p.7) apud Guimarães (2005, p. 3) a tomada de decisão, “é o ato que descreve a procura por informação, a interpretação da informação e, baseada em tais percepções, a chegada a uma conclusão em relação a questões estratégicas.” (...) é o método pelo qual os gerentes organizam, priorizam e escolhem a informação.

Na perspectiva da psicologia cognitiva, Mintzberg et al (1976) considera o processo decisório, partindo da premissa de que existe uma base lógica ou uma estrutura que explica o que os tomadores de decisões fazem, e que esta estrutura pode ser descrita por um estudo sistemático de comportamento, buscaram compreender como as decisões estratégicas não estruturadas são tomadas.

As conclusões de Mintzberg levaram a um modelo clássico de escolha racional de três fases

para tomada de decisão estratégica, em que a ordem da escolha não interfere: a) Identificação: (1) reconhecimento de oportunidades, problemas e crises; (2) diagnóstico para compreensão de relações de causa e efeito; b) Desenvolvimento: (1) busca de soluções prontas; (2) design de soluções customizadas para a solução ou modificação de solução já existente; c) Seleção: (1) eliminação de alternativas; (2) julgamento, negociação e análise; (3) definição da melhor alternativa. (MINTZBERG, 1976).

A fases da identificação e do desenvolvimento foram identificadas por Simon et al. (1987) como solução de problemas e a terceira (seleção) como a tomada de decisão. Robbins (2002, p. 129) considera este tipo de modelo de decisão tipicamente racional, os quais descrevem como se devem proceder para maximizar os resultados.

Encontramos também que Simon descreve que as decisões podem ser tomadas de forma lógica tanto quanto intuitiva:

Na tomada de decisão lógica, objetivos e alternativas são explícitas, as consequências de possuir diferentes alternativas são calculadas, e essas consequências são avaliadas em termos de quão próximas estão dos objetivos. Nas decisões de julgamento intuitivo, a resposta para a decisão é usualmente rápida, muito rápida para permitir uma análise sequencialmente ordenada da situação[...] (SIMON, 1987, p. 57).

Conforme MOTTA (1988) [...] a importância do ilógico e do intuitivo como recursos gerenciais, lembrando, no entanto, que apesar da tradicional ênfase no racionalismo, essas ideias sempre estiveram presentes na teoria gerencial. Reafirmando destacamos o que cita Simon apud Motta (1988, p. 82): “uma diferença entre decisões programadas e não-programadas, considerando aquelas as rotineiras e repetitivas, e estas, as imprevisíveis e variáveis e que exigiriam imaginação humana. As decisões programadas preocupam menos os dirigentes porque estes dispõem das informações necessárias para a opção através das tecnologias modernas de processamento de informações. Mas as decisões não-programadas, e que afetam mais diretamente a sobrevivência e o sucesso empresariais, não podem ser tomadas valendo-se simplesmente dessas tecnologias”. (SIMON, 1947).

E, portanto, o que é que pode se dizer que impulsiona a tomada de decisão nos contextos organizacionais? São as estratégias que se formula no gerenciamento dos objetivos e informações?

Chafee (1985, p.7) apud Guimarães (2005, p. 34) também corrobora com a ideia de que tanto o uso da lógica quanto da intuição é importante, pois considera que a formulação de estratégias requer diversos processos de pensamento que envolvem “exercícios conceituais, assim como analíticos”. [...] tende a reconhecer que as funções do hemisfério direito do cérebro (conceituais) são as que, de alguma maneira, são responsáveis por construir o núcleo da estratégia: a maioria dos autores afirmam que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito por líderes da organização.

Sendo assim Guimarães também afirma: A intuição parece exercer um papel fundamental no processo de tomada de decisões estratégicas para muitos executivos. Porém, não é fácil entender esse mecanismo se dá. Hayashi (2001, p.161) apud Guimarães apesar de confirmar o importante papel que as emoções e sentimentos exercem sobre a habilidade intuitiva do ser humano e de reconhecer que a capacidade que os grades estrategistas de empresas têm para

detectar padrões semelhantes em campos diferentes parece ser um destaque importante na formulação de estratégias.

Muitos gestores citam com veemência a influência intuitiva como elemento presente nas tomadas de decisões, mas não existe uma sistematização para definir padrões decorrentes da intuição nas ações. Em minhas entrevistas, cita ainda Hayshi (2001, p.161) com altos executivos conhecidos por seus instintos aguçados para negócios, nenhum conseguiu definir precisamente como eles rotineiramente tomam decisões importantes que desafiam qualquer análise lógica. Para descrever a vaga sensação eles usam palavras como “julgamento profissional”, “intuição”, “instinto”, “voz interior” e “pressentimento”, mas não conseguiram descrever o processo muito além disso. Com essas observações identificamos que o que ilógico pode ser muito presente, mas, em muitas ocasiões está indizível.

Para Simon apud Guimarães (2005, p. 47) as decisões podem ser tomadas tanto com base na lógica quanto na base intuitiva: Na tomada de decisão lógica, objetivos e alternativas são explícitos, as consequências de possuir diferentes alternativas são calculadas, e essas consequências são avaliadas em termos de quão próximas estão dos objetivos. Nas decisões de julgamento intuitivo, a resposta para a decisão é usualmente rápida, muito rápida para permitir uma análise sequencialmente ordenada da situação [...]. (SIMON apud GUIMARAES, 2005, p. 47)

Teóricos como Simon (1987), Tverski e Kahneman (1986) apud Guimarães (2005, p. 47) afirmam que os aspectos da sensibilidade e reflexões decorrente de processos emocionais estão presentes e são muitas vezes mais importantes que os quantitativos no processo decisório.

Considerando tais informações entendemos que cada vez mais há oportunidades de trabalho nas organizações para profissionais ligados a saúde mental, pois desta, decorrem decisões mais acertadas, tendo em vista que representam a assistência para as percepções.

Segundo Bruner: Diz-se que um indivíduo pensa intuitivamente quando, tendo trabalhado por muito tempo sobre um problema, repentinamente encontra a solução, para a qual, porém, tem que descobrir uma prova formal. Por outro lado, diz-se que um indivíduo é um bom matemático intuitivo se, quando outros lhe apresentam problemas, é capaz de, rapidamente, dar indicações muito boas sobre se algo é deste ou daquele modo, ou sobre qual será a mais fecunda abordagem de um problema, entre as variáveis possíveis. [...] O pensamento analítico caracteriza-se por caminhar passo a passo. Esses passos são explícitos e, em geral, podem ser convenientemente relatados a outra pessoa por aquele que pensa. Tal pensamento se processa relativamente com plena consciência da informação e das operações que implica.

Com a inúmeras exigências de rapidez nas escolhas e as urgências da sociedade vinculadas ao mercado de trabalho e os compromissos sociais, começa a despontar a importância do desenvolvimento das habilidades para atender este mercado, que são as escolhas rápidas e com competência.

Descreveram que após a realização de uma pesquisa semiestruturada e em profundidade realizada por telefone, envolvendo 60 profissionais norte-americanos de empresas públicas e privadas de médio e grande porte, Buker e Miller( 1999, p. 92) demonstraram que a intuição pode ser pensada como uma conclusão cognitiva, baseada na experiência prévia dos decisores e em inputs emocionais, e na mesma perspectiva Robbins (2002) e Rowan (1986, p

22) apud Guimaraes (2005) propõe: “ [...] a intuição comprime anos de aprendizado e experiência num clarão instantâneo.”

Conforme Simon 1987, p. 58) destaca, a confiança do decisor, a velocidade da decisão e o acúmulo de experiências como características que distinguem as decisões intuitivas: “[...] tomadores de decisões devem ter grande confiança, assertividade de suas decisões intuitivas e estão propensos a atribuir sua habilidade de fazê-lo rapidamente à sua experiência.”

E sobre conceito de intuição em discussão encontramos em Dane e Pratt três características de processo e uma característica de resultado:

- a) A intuição ocorre via processo que opera fora do pensamento consciente;
- b) a intuição envolve um processo de reconhecimento cujos estímulos ambientais são correspondidos à alguma categoria ou modo não consciente;
- c) o Processo intuitivo é rápido; d) a intuição, quando associada a resultado, envolve sentimentos de confiança, isto é, a sensação de que as instituições são corretas. (DANE e PRATT, 2004, p. A1-A2).

E depois desta intenção se busca em definir a perspectiva de intuição como não ilógica, destacamos:

O uso da intuição nas diversas etapas dos processos de uma empresa pode proporcionar vantagem (MENEGETTI, 2004, p. 45). Civitenga (2004) cita Oppermann para destacar que a intuição é uma das novas fronteiras da administração. Parickh (1994) declara que, no futuro, é possível que seja uma capacidade a partir da qual a eficácia dos administradores seja julgada. Já Hatala e Brown (2004) ressaltam que a intuição será um aspecto de “crescente importância no futuro da história da humanidade, podendo tornar-se a próxima vantagem revolucionária como um instrumento de elaboração de informações e de tomada de decisões em curto espaço de tempo” (HATALA; BROWN citados por CIVITENGA, 2004, p. 58).

Considerar estes elementos no processo de gerir crises nas empresas e organizações se pode definir novos rumos para os profissionais de gestão, pois se amplia aí um patamar de valorização da perspectiva do olhar capacitado e sensível no mesmo estágio.

Na pesquisa bibliográfica apresentada por Bragé e Costa (2019) identificou-se 497 artigos que relacionam intuição e tomada de decisões foram produzidos nos últimos 10 anos (2009 a 2019) em todo o mundo. Os Estados Unidos ocupam o lugar de destaque com duzentos artigos publicados. O reino Unido fica em segunda posição com 83 artigos, já o Brasil ocupa o 12º lugar em artigos com esta proposta.

Considerando este desenho de mercado entendemos que muito será discutido ainda sobre as escolhas de estratégias e suas bases de uso da intuição, mas, já é possível identificá-la como tendência para os realização de muitas pesquisas e ações nas organizações. Pois, conforme se justifica em Oliveira e Souza Neto, a tendência de levar em consideração a intuição na tomada de decisão, deve crescer ainda mais. Há a expectativa de que a intuição se torne um elemento mais discutido e utilizado por administradores e empresas (...) podem se tornar um diferencial de sucesso tanto para as pessoas quanto para as organizações, especialmente no desenvolvimento de uma visão corporativa integrada e inovadora. A intuição pode ajudar os administradores a ampliar a eficácia dos seus processos de decisão, garantindo o desenvolvimento de estratégias em suas organizações (OLIVEIRA; SOUZANETO, 2003, p. 1).

## **Metodologia e Resultados**

Usamos como ponto de partida a leitura do Artigo Razão e Intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial de Paulo Roberto Motta (1988), o qual apresentou a perspectiva organizacional no que se refere a tomada de decisões e suas bases constitutivas explicando a forte influência da racionalidade, com destaque para a existência embora menos evidenciada mas não menos relevante das decisões baseadas nos processos mentais intuitivos que se apresentam nas instituições.

Analizamos intensamente a Dissertação de Mestrado Ana Paula Guimarães que apresenta resultado de pesquisa que se utilizou o Método Survey e mergulha nas explicações de diversos autores sobre como se compõe a estratégias de escolha e tomada de decisões sobre o processos desenvolvidos por tomadores de decisões estratégicas no ambiente organizacional entre outros artigos que também tratam do mesmo objeto e abordaram tal conceituação, bem como a leitura de outros artigos para contraponto, totalizando quatro artigos e uma dissertação.

Destas abstrações constatamos a importância do uso de habilidades intuitivas vem sendo cada vez mais identificadas, desenvolvidas e valorizadas nas organizações e pelos gestores, contribuição esta que é determinante nas tomadas de decisão assertivas.

## **Conclusão**

Portanto, concluímos que a percepção do uso de aspectos intuitivos na tomada de decisões toma cada vez mais lugar de destaque nos estudos sobre as estratégias que utilizam os tomadores de decisões. Cabe o aprofundamento nesta perspectiva a qual muitas vezes não é enfatizada e sendo este um objeto estimulante de pesquisar com o viés em produzir ênfase para ações e destaques desta análise, talvez seja este o grande diferencial de sucesso de muitos gestores em suas ações e decisões cotidianas. É esta perspectiva pode produzir valorização do trabalho singular dos tomadores de decisões no interior das organizações e instituições bem como nos âmbitos mais cotidianos, superando a insegurança e o medo de errar nas escolhas.

Lembrando também que os tomadores de decisões mais competentes dominam um grande número de informações referências e dedicação de horas de trabalho para constituírem seu know how e que o intuito de sucesso e de inovar, a capacidade de estar aberto a novas perspectivas pode facilitar, pois, a racionalidade é fundamental, mas é através de um olhar mais sensível e original que se desenvolvem a inovações em todos os âmbitos da sociedade, num misto de habilidade, sensibilidade e originalidade há ainda espaço para o mais novo. Pois como cita Morin “no dia em que a invenção for programada, não haverá mais invenção” (MORIN, 2005, p. 49).

## **Referências**

BASTOS, Alessandra S. Como a intuição pode ajudar empreendedores no processo de criatividade e tomada de decisões, In: Encontro de estudos em Estratégias, Curitiba, 2003.

GUIMARÃES, Ana Paula. O Uso da razão na tomada de decisão estratégia e a percepção de incerteza no ambiente de negócios. São Paulo, 2005

GUIMARÃES, Junior Edward Humberto e MACEDO, Katia Barbosa. MIZTBERG, Henry. Managing: Desvendando o dia a dia da gestão; Tradução: Francisco Araújo da Costa; Porto Alegre: Bookman, 2014. E-PUB

MOTTA, Paulo Roberto. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. Revista Administração Pública, Rio de Janeiro, 22(3): p. 77-94, jul./set.1988.

OLIVEIRA, Murilo Alvarenga e NETO, Silvestre Prado de Souza. A intuição como elemento essencial no desenvolvimento de estratégias organizacionais, UFRRJ.

PICCINI, Amina Maggi. Intuição: lacuna teórica na psicanálise, Revista Brasileira de Psicanálise, São Paulo, Volume 50, n.1, p 158-182., 2016.

(1) *Associada do Lions Clube Campos Novos Aliança Integrante desde 1997, Companheira desde 2008. Campos Novos/SC*

# Onde ESG (Responsabilidade Social e Ambiental) e as OSC (Organizações da Sociedade Civil) se encontram

*Maria Lia Parreiras Guedes (1)*

## RESUMO

Conceitos que envolvem a sigla ESG começam a aparecer em várias possibilidades de interação entre instituições e o mundo onde elas estão inseridas. Portanto, LCI, sendo a maior dentre as organizações de clubes de serviços do mundo, voltada para serviços humanitários, será impactada por essas novas práticas.

## PALAVRAS-CHAVE

ESG

Agenda 20-30

Empresas Privadas

Empresas Públicas

Organizações da Sociedade Civil

Terceiro Setor

ESG (Environmental Social and Governance) é uma sigla, um acrônimo que significa Meio-Ambiente, Social e Governança (Responsabilidade Social e Ambiental), correspondendo a práticas e políticas ambientais, sociais e de governança de uma determinada instituição.

O termo foi cunhado em 2004, em publicação do Pacto Global da ONU em parceria com o Banco Mundial, publicação essa, intitulada “Who cares wins” (Quem cuida, ganha) desafio lançado pelo Secretário-geral da ONU Kofi Annan para 50 CEOs de grandes instituições financeiras, sobre como integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais. Os critérios ESG estão totalmente relacionados aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela ONU em 2015, iniciativa mundial que envolve a própria ONU e várias entidades internacionais.

**ODS** é a sigla para os 17 **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável** da chamada Agenda 20-30.



Trata-se de um pacto global assinado pelos 193 países membros da ONU durante a Cúpula das Nações Unidas, realizada em 2015. Os objetivos da agenda são ambiciosos e interconectados, desdobrando-se em 169 metas. O foco é superar os principais desafios de desenvolvimento enfrentados pela população do globo, promovendo uma melhoria no contexto mundial até 2030.

**ESG** engloba um conjunto de práticas a serem adotadas por empresas que queiram ser ambientalmente sustentáveis, queiram melhorar a relação com seus parceiros (colaboradores, clientes e comunidades de inserção) e seguir normas de conformidade (compliance) e boas práticas de gestão corporativa.

Observando tendências internacionais impulsionadas pelos efeitos da COVID em nossa economia e sociedade, a sigla ESG ganha força no Brasil em meados de 2020 e tem dominado as discussões no mundo corporativo.

## UM POUCO DE HISTÓRIA

Quando refletimos sobre o rápido desenvolvimento econômico e tecnológico dos últimos 100 anos, por exemplo, nos deparamos, no início do século XX com o modelo de produção em massa, modelo esse, popularizado por Henry Ford, que permitiu o aumento de produtos manufaturados a custos menores.

Nas décadas de 80–90, os negócios passaram por um processo de digitalização devido ao avanço da eletrônica e dos computadores. Hoje, estamos em plena transformação digital; alguns negócios já nascem 100% online e a tecnologia está cada vez mais acessível.

O ganho econômico e tecnológico aconteceu, muitas vezes, desconsiderando o impacto que haveria na sociedade e no planeta. Observa-se que, ao longo dos anos, foi ficando claro não ser possível responsabilizar apenas o Estado por cuidados com aspectos ambientais e comunitários – o bem mundial envolve todos: o setor público, as empresas privadas e as organizações da sociedade civil.

## **ESG NO SETOR PRIVADO**

A letra **E** (Environmental: Ambiental) da sigla representa o impacto que uma empresa causa no ambiente natural. Isto inclui questões de poluição, emissões de carbono, produtos químicos utilizados, metais tóxicos, embalagens e outros resíduos, o uso de recursos naturais (água, terra e árvores) e as consequências para a biodiversidade (variedade de vida na terra), bem como tentar minimizar a nossa “pegada” ambiental (environmental footprint), com uma agricultura sustentável, uma eficiência energética, com edifícios verdes. A relação entre ESG e o meio-ambiente é umbilical, NÃO EXISTE PLANETA B.

A letra **S** (Social) provoca a responsabilidade social, focando em setores que afetam as pessoas, sejam funcionários, clientes ou a sociedade. O **S** contempla questões como saúde e segurança de funcionários ou padrões de trabalho e bem-estar para outros colaboradores da cadeia de suprimento da empresa. Segurança dos produtos para consumidores, privacidade e segurança de dados para seus usuários também estão incluídos no contexto do Social. Empresas devem estar comprometidas com a superação de desigualdades e discriminação. Impactos que determinada empresa causa na comunidade em que está envolvida, devem ser objeto de monitoramento constante.

A letra **G** (Governança) está relacionada a fatores de como uma empresa administra seus negócios de forma responsável; levando em consideração os requisitos éticos de um bom cidadão corporativo, tais como políticas anticorrupção e transparência tributária, bem como acompanhamento de toda a cadeia de governança ética corporativa, gerenciamento de conflitos de interesse, diversidade e independência de conselhos, qualidades das divulgações financeiras e avaliação se a forma como os acionistas minoritários são tratados pelos acionistas controladores é justa.

## **ESG NO SETOR PÚBLICO**

As necessidades de adaptação da gestão nas empresas privadas se estendem também ao setor público. Na medida em que conceitos como “Estado Verde” ou “Cidades Sustentáveis” se incorporam na vida da população, o cidadão (o eleitor) tem se posicionado, valorizando práticas sustentáveis do aparelho estatal, seja na infraestrutura das cidades, condições de acessibilidade, diversidade, inclusão, igualdade de acesso às políticas públicas, na transparência e publicação de dados, no comprometimento com a conservação ambiental entre outros.

Podemos ainda incorporar às práticas de gestão pública para um desenvolvimento sustentável o social, com políticas públicas eficientes, efetivas, inclusivas e que se adequem às necessidades dos usuários; o ambiente da governança pública com definição de metas que possam ser mensuradas e acompanhadas, a verificação de resultados, a transparência e a ética na publicação desses resultados para monitoramento pelos órgãos de controle e pelos usuários quanto à eficiência e qualidade desses serviços.

### **ESG (Responsabilidade Social e Ambiental) E OSC (Organizações Da Sociedade Civil)**

As **OSC** são organizações privadas sem fins lucrativos que prestam serviços para o bem comum a uma população ou região específica nas áreas social, ambiental e/ou cultural.

As **OSC (ONGS)** fazem parte do Terceiro Setor da economia diferenciando-se assim do Estado (Primeiro Setor) e das Empresas (Segundo Setor).

As **OSC (ONGS)** são criadas para solucionar os problemas complexos de nossa sociedade, tais como fome, desigualdade social, falta de acesso à educação e aquecimento global. Na

maioria das vezes, elas conhecem, a fundo, os problemas socioambientais que enfrentam, são especialistas em suas áreas de atuação e podem ser consideradas como verdadeiros empreendimentos sociais.

As **OSC (ONGS)** tem um papel muito importante em nossa sociedade, pois, além de trabalharem diversas soluções, estão espalhadas em várias regiões do Brasil e do mundo, presentes, às vezes, em locais onde o Estado não chega.

Essa capilaridade e também o trabalho direto com a população, permitem que as **OSC (ONGS)** conheçam as demandas de cada local e ajudem os que mais precisam. Por isso, as **OSC (ONGS)** são multiplicadoras de impacto socioambiental, sendo as parceiras naturais na execução dos conceitos **ESG** de empresas públicas e empresas privadas.

## CONCLUSÃO

Após criteriosa análise das consultas e estudos realizados podemos concluir: uma associação que congrega aproximadamente 48.000 das **OSG (Clubes de Lions)**, 1.500.000 membros, e presente em 210 países, está apta a se tornar a maior replicadora de conceitos **ESG** no mundo. **LCI** é a associação com mais possibilidades de multiplicação de impactos que acelerem a implantação mundial da Agenda 20-30 da ONU.

## BIBLIOGRAFIA

1. As Práticas ESG e a Gestão Pública – José Paulo Nardone - [www.tec.sp.gov.br](http://www.tec.sp.gov.br) – Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
2. Entenda o que é ESG e porque ele é muito mais do que uma sigla. [www.habitability.com.br](http://www.habitability.com.br) - Habitability – com vista para o futuro.
3. Bem-Estar Trabalhista, Felicidade e Pandemia – Marcelo Neri – FGV Social - Centro de Políticas Sociais > FelicidadeNaPandemia - <https://cps.fgv.br/FelicidadeNaPandemia>
4. Pacto Global Rede Brasil – [www.pactoglobal.org.br/pg/esg](http://www.pactoglobal.org.br/pg/esg)
5. Responsabilidade Social: O que é, importância e exemplos – <https://fia.com.br/blog/responsabilidade-social/>
6. Organizing for the Future with Tech, Talent and Purpose – [www.bcg.com/pt-br/publication/2019/organizing-future-tech-talent-purpose](http://www.bcg.com/pt-br/publication/2019/organizing-future-tech-talent-purpose)
7. ESG and Financial Performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies - Gunnar Friede, Timo Busch & Alexander Bassen - Journal of Sustainable Finance & Investment, Volume 5, 2015 <https://www.tandfonline.com/action/doSearch?AllField=ESG+financial+performance>
8. Ioannou, Ioannis – London Business School - Associate Professor of Strategy and Entrepreneurship – Masterclass: Liderança de Sustentabilidade e Responsabilidade social Corporativa – Melhores do ESG – Revista Exame – 2021
9. Silva, Valéria Rossi Rodrigues Da – A Evolução do Conceito Sustentabilidade e a Repercussão na Mídia Impressa do País - SP – 2012. <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/4483/1/Valeria%20Rossi%20Rodrigues%20da%20Silva.pdf>

# Gestão Liderança das Escolas e sua Importância para Sociedade

*Neuza Stulp (1)*

## **Introdução**

O papel da liderança nas organizações e na gestão das escolas são fundamentais importância. Neste sentido o intuito é de analisar e fazer um levantamento qualitativo e quantitativo

O mundo vem enfrentando um mercado cada vez mais competitivo, e devido às constantes mudanças e a disputa acirrada, é exigido cada vez mais dos profissionais que ocupam os cargos de liderança uma visão mais ampla de suas funções. É preciso que os verdadeiros líderes tomem posições assertivas, que saibam conduzir ou liderar grupo de pessoas, atraindo-os e inspirando-os a atingir o objetivo desejado e a influenciar comportamentos que possam obter bons resultados.

Normalmente, o conceito de liderança está associado a cargos de autoridade, a pessoas que exercem formalmente uma função de direção. Mas, na prática, um líder é uma pessoa que se destaca de maneira informal, uma referência dentro de um grupo, uma pessoa que desperta interesse e que serve de exemplo para os demais.

Os profissionais que possuem cargos de comando, passaram a pensar em liderança de uma forma estratégica, a fim de obterem resultados satisfatórios nas organizações em que atuam.

Num ambiente organizacional, o líder deve ser capaz de engajar os membros da sua equipe para que juntos possam alcançar os objetivos desejados pela instituição ou empresa.

Algumas pessoas são líderes natos, ou seja, possuem habilidades de liderança de forma natural, já outras, precisam que essas habilidades sejam despertadas e aperfeiçoadas. Além disso, o conceito de liderança vem evoluindo ao longo dos anos em consequência de fatores socioeconômico, por exemplo, e o ritmo acelerado do mercado, produtor e consumidor, despertaram novas exigências, que dentre elas estão as relações humanas entre os profissionais.

Diante do exposto, desde sua fundação até os dias atuais, e quais ações de liderança que exerceram, tendo o momento histórico como referência. Dentro desse contexto, o objetivo desse trabalho é identificar as boas práticas da Gestão e Liderança das Escolas e sua importância para Sociedade.

O Lions em todos os seus níveis (clubes, distritos e distritos múltiplos) mantêm fortes relações com muitos estabelecimentos de ensino, tanto de educação básica, como superior.

Dentro desse contexto vem sendo possível acompanhar o exercício da liderança nas escolas, tendo motivado a desenvolver o presente estudo que destaca a relevância da liderança no âmbito da gestão da educação."

## **Metodologia**

Para elaboração desse estudo foi feita uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório para o levantamento de literatura científica pertinente destacando as boas práticas de Gestão liderança das Escolas e sua Importância para Sociedade.

Para a construção da pesquisa foram executadas buscas em materiais científicos, monografias, dissertações, teses, além de artigos de revistas indexadas em acervos eletrônicos.

O período de recorte de materiais iniciaram na segunda quinzena do mês de novembro de 2022, os conceitos examinados foram: “gestão”, “liderança”, “organizações”, e “sociedade”. Assim, foram revisados 18 trabalhos científicos referentes ao tema. Na literatura completa dos textos foram descartados 05 manuscritos, por abordar o assunto de forma similar.

Após a coleta de dados, as informações foram selecionadas, discutidas, interpretadas e descritas no texto. A pesquisa considerou trabalhos científicos publicados a partir de 2000.

## 1.Semelhanças e Diferenças de Chefe e de Líder

Segundo as organizações trabalhistas, a partir de 1970, as empresas passaram a focar nas relações pessoais entre seus funcionários, e não somente na sua linha de produção, procurando tornar o ambiente de trabalho mais humano. Com a globalização, na década de 1986, passaram a exigir os recursos intelectuais dos seus funcionários, isto é, o capital intelectual, que é o conjunto o conhecimento de informações, ou seja, a soma do capital humano com o capital estrutural. Esses conhecimentos podem ser tácitos, os advindos das experiências ao longo da vida, ou explícitos, que são estruturados, criptografados e armazenados, sendo possível ser transmitido a outras pessoas.

Já em 1990, as empresas passam a denominar seus funcionários de colaboradores, trazendo como tema central a motivação, para assim atingir o foco principal, que é a dedicação dos funcionários para gerarem uma maior produção, que, conseqüentemente, aumentaria a receita da empresa.

Para coordenar e dirigir uma empresa e seus colaboradores, desde então, no lugar de Chefe surge o Líder. Esse processo evolutivo trouxe grandes mudanças em como lidar com os colaboradores, para tanto foram criadas diversas teorias para explicar os diferentes tipos de líderes, e quais as principais qualidades que um gestor precisa ter para que sua empresa tenha o sucesso desejado.

Entende-se por Liderança a forma em que gestor esta antenado, misturando o belo (arte) com o científico (ciência). Ficar conectado com o mundo e se sentir estar presente em todos os aspectos, e para Maxwell (2007), “o que você realiza é determinado por sua capacidade de liderar os outros”.

### Quadro demonstrativo sobre o que é ser Chefe ou ser Líder

<b>CHEFE</b>	<b>LIDER</b>
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberta a sugestões
Controla as atividades	Confia ou delega funções
É Paternalista	Presta atenção a cada um de seus subordinados
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuo
Tem dificuldade se expressar	Comunica-se bem

Fonte: IANNINI, 2000

## 2.Qual a melhor opção: Ser Líder ou Ser Chefe?

A creditamos que em uma empresa o chefe, o gerente, pensa em quantidade, qualidade, números trimestrais, lucro. Já o líder ajuíza em pessoas, ideias, participação nos lucros... e

procurando eliminar os problemas, externos e internos, de seus colaboradores para que os bloqueios que possa vir a ter na linha de produção sejam resolvidos de forma rápida e eficiente. Ou seja, o líder vê as pessoas com suas qualidades e habilidades, pois todos são capazes.

Assim sendo, o líder tem visão e tem paixão, tem pensamentos estratégicos, habilidades de unir pessoas, automotivação, disciplina na resolução de obstáculos. Conquista seu espaço e trabalha em equipe. Sabe se comunicar. Tem energia em sua vida; controla suas preocupações. Faz perguntas ao invés de dar ordens.

Acreditamos que o verdadeiro líder solicita, confia ou delega funções, presta atenção a cada um de seus subordinados. É democrático, conquista positivamente, oferece credibilidade através da admiração e do respeito mútuo, sabe comunicar-se bem, isto é, o líder influencia seu grupo em direção a um objetivo com caráter e ética. Tem luz própria, tem senso de justiça.

Mesmo que uma pessoa possua diversas características de um líder, entre elas, inteligência, pro atividade, criatividade, competência, foco e comprometimento, se não transmitir segurança e credibilidade a sua equipe, é pouco provável que esta pessoa possa inspirar ou exercer influência e liderança sobre o seu grupo.

Atualmente, há uma nova forma de liderar devido as transformações mundiais causadas pela evolução tecnológica. O mundo virtual apresenta um canal mais aberto para todos os tipos de informações, logo o líder precisa atuar com clareza e ter paixão pela sua área de atuação. Pois, a liderança passa a ser a capacidade de conduzir uma equipe com relacionamento livre, espontâneo e sincero entre líder e liderado. Não esperamos que o outro faça você primeiro e, sempre que possível, se colocar no lugar do outro e procurando entender sem julgar.

### **3. Liderança na Prática de Gestão Escolar**

As ações do gestor estão diretamente ligadas às dos outros atores presentes no contexto das atividades a serem desenvolvidas, assim, espera-se uma visão de totalidade da situação vivenciada e uma relação de reciprocidade entre todos os envolvidos no processo, pois cabe ao gestor a tarefa de criar e de promover condições para que cada um desempenhe o seu papel no interior da empresa.

O mesmo deve ocorrer em uma gestão escolar. Ter uma gestão participativa em uma escola é o diretor atuar como um líder. O diretor ter o empoderamento de suas ações como um líder, é ser democrático, promover meios que garanta o alcance dos objetivos e as metas educacionais traçadas no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, bem como, o ensino e a aprendizagem para todos os estudantes. Ou seja, envolver toda a comunidade escolar (alunos, professores, equipe pedagógica, administrativa e de apoio, pais e familiares, sociedade em torno da escola e da cidade) nas mais diferentes atividades propostas no PPP da escola. O diretor, o líder, deve entender que a participação de todos é um processo permanente e necessário para estabelecer um equilíbrio dinâmico em todos os ambientes da escola. Propiciar condições para que toda a comunidade escolar possa exercer efetivamente o princípio da participação coletiva e oferecer aos professores uma formação continuada para que suas aulas sejam atualizadas e que a aprendizagem dos alunos seja contextualizada.

Para Lück (2009), a escola democrática é aquela em que todos os envolvidos estejam integrados por um objetivo comum, voltados e compromissados com a educação de qualidade. Neste sentido, para que a gestão escolar se efetive, o diretor deve possuir competências necessárias voltadas para a organização participativa e democrática. Dentre estas competências, destaca-se que o diretor seja um líder e que tenha a responsabilidade de

garantir a atuação efetiva e participativa dos órgãos colegiados, especialmente a do conselho escolar.

Ação de liderar é uma atuação integrada dos atores da escola, é ter um ambiente de aprendizagem orientado por expectativas coletivamente estabelecidas. Para Lück (2011), a dificuldade do diretor em organizar uma equipe de trabalho colaborativa, em descentralizar competência, criar um excesso de burocracia e hierarquia compartilhada, faz com que cada um se disponha exclusivamente a realizar apenas as atribuições da sua função, sem conseguir alcançar o olhar para o coletivo

Portanto, para garantir a efetivação de uma gestão colaborativa e participativa, cabe ao diretor articular e mediar os processos pedagógicos e administrativos da escola, possibilitando e valorizando a participação e a colaboração de todos os membros da comunidade escolar. Sobretudo, entendemos que a gestão democrática se baseia na promoção de educação de qualidade para todos os nossos alunos, de modo que tenham a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que ofereça ensino contextualizado, em seu tempo e segundo a atual realidade, com perspectiva de um futuro que lhe garanta a dignidade enquanto cidadão e lhe dê condições reais para o ingresso no mercado de trabalho.

É o gestor um dos grandes responsáveis pelo sucesso sua comunidade escolar, devendo ser o primeiro a levantar a bandeira em prol da aprendizagem, da aprovação e do sucesso dos seus estudantes, com a união e a colaboração de todos os membros da sua equipe. Um bom gestor deve reconhecer e praticar a verdade presente na máxima: “juntos somos mais fortes”!

A organização e execução de um trabalho pedagógico engloba a participação dos pedagogos, professores, gestores, comunidade e demais envolvidos no processo educacional. A importância de compartilhar funções dentro da escola. Embora cada um desempenhe sua função específica, deve estar consciente das funções dos outros, colaborando mutuamente para que os objetivos sejam alcançados. Placco (2010). A sustentabilidade de uma instituição de ensino vai além da relação professor-aluno. Por isso, a eficiência e a funcionalidade de uma gestão administrativa e financeira nas escolas são tão importantes quanto o acompanhamento da qualidade pedagógica e do desempenho dos estudantes. A gestão escolar é reconhecida, hoje, como um dos elementos determinantes do desempenho de uma escola. De acordo com Libâneo (2004), é importante destacar que a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos.

Em uma escola pública, a gestão democrática está vinculada aos mecanismos legais, institucionais e à coordenação de atitudes que propõem a participação social no planejamento e na elaboração de políticas educacionais. Postura na tomada de decisões, na escolha de do uso de recursos e prioridades de aquisição, na execução das resoluções colegiadas e nos períodos de avaliação da escola.

A escola, no cumprimento de sua função social, é chamada a estabelecer uma relação de compromisso com a comunidade, isto ocorre de diversas formas: por meio da participação de pessoas ou setores da sociedade na vida da unidade escolar numa relação horizontal e na construção coletiva de seu projeto pedagógico. (LIBÂNEO, 2004).

A função do diretor escolar é administrar a escola em todos os seus aspectos. Porém, gerenciamento humano, a interação entre os envolvidos e a falta de comprometimento são alguns dos fatores que interferem no processo e na busca de uma escola de qualidade.

Paro diz que:

[...] No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade da comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia [...] Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade (2005, pág.40).

Paro (2001), destaca que o gestor, independentemente de suas atividades, não pode perder de vista o grande objetivo da escola: o ensino e a aprendizagem dos alunos. E deve criar estratégias para acompanhar este processo junto ao coletivo escolar. O autor ressalta também que a avaliação da gestão deve ser focalizada como um processo contínuo, orientador e interativo, devendo ser a reflexão transformada em ação.

#### **4. Perfil do Diretor Escolar: Propostas de Atribuições na Gestão Escolar**

O diretor, na instituição escola, é o responsável legal pela permanência, pelo ensino e pela aprendizagem dos estudantes; articulação entre o trabalho administrativo e o pedagógico; Administra uma construção de um ambiente escolar positivo e favorável; boas relações pessoais e do bom desenvolvimento dos processos pedagógicos dentro do espaço escolar. Ou seja, é ao diretor, enquanto líder, que incumbe à missão maior de guiar todo o trabalho pedagógico e administrativo do ambiente escolar. É uma missão de altíssima responsabilidade que impacta diretamente na qualidade da educação que entregamos aos nossos alunos e, conseqüentemente, a toda a sociedade.

A função da direção, enquanto gestor das ações democráticas na instituição de ensino é promover e garantir meios para o alcance dos objetivos e metas educacionais a partir da análise dos dados disponíveis e do engajamento com a comunidade escolar para um ensino de qualidade e a aprendizagem de todos os estudantes de forma efetiva.

Para Cortela (2014), as competências essenciais de um líder é orientar sem ofender, coordenar, inspirar, fazer cada vez melhor aquilo o que se faz. Abrir a mente - elevar a equipe - inovar a obra - recrear o espírito - empreender o futuro.

Para Lück (2009), a escola democrática é aquela em que os sujeitos, nela inseridos, estejam interligados e integrados por um objetivo comum, voltados e comprometidos com a educação de qualidade a ser dada aos alunos.

Neste sentido, para que a gestão escolar se efetive, o diretor deve possuir competências e habilidades necessárias voltadas para a organização participativa e democrática. Dentre elas, podemos destacar que o diretor seja um líder e que tenha a responsabilidade de garantir a atuação efetiva e participativa dos órgãos colegiados, especialmente o conselho escolar. Além da possibilidade de escolher diretamente os diretores e diretores auxiliares, a comunidade escolar concretiza a democracia quando todos os sujeitos que a integram têm garantido o direito à participação individual ou por representação.

#### **Considerações Finais**

Líder deve ter visão e paixão pelo que faz, pensamentos estratégicos, habilidades de unir pessoas, automotivação, disciplina e rapidez para resolução de obstáculos. Mostra que um líder tem que conquistar seu espaço, trabalhar em equipe, saber se comunicar, ter energia em sua vida, saber controlar suas emoções, fazer perguntas ao invés de dar ordens.

O líder influencia seu grupo em direção a um objetivo com caráter e ética, tem luz própria, tem senso de justiça, sabe agir sobre o problema, se coloca no lugar do outro, sabe ouvir e observar a reação das pessoas.

O Líder Autocrático é um líder autoritário e crítico. Ele cria barreiras entre seus subordinados, fazendo com que não tenham nenhum direito de expressão, exige obediência imediata, é considerado estilo “mandão”, diz a sua equipe o que e como deve ser realizado suas tarefas. A presença desse profissional autoritário causa intimidação e desconforto na equipe, já que ele não visa consultar opiniões, pois está focado em resultados. Os liderados são considerados objetos e acabam se sentindo incapazes, podendo ser prejudicados em seu desempenho.

O Líder Democrático dedica seu tempo e esforços no desenvolvimento de pessoas, procurando saber quais são os pontos fortes e fracos de cada indivíduo, levando tudo em consideração na hora de distribuir tarefas. Demonstra a importância de cada membro da equipe e tem a capacidade de delegar, dar autonomia e independência aos liderados. Assim, a equipe se torna mais focada nos resultados para atender os objetivos da empresa tanto privada ou social, assim como os objetivos pessoais de cada membro. Este líder incentiva seu grupo a buscar a cada dia um melhor aperfeiçoamento pessoal para que o grupo tenha maior qualidade no trabalho, dá liberdade para colaborador expor suas opiniões, apontar problemas e apresentar soluções e inovações para a instituição. Porém, é preciso tomar cuidado para que esse líder não se torne refém de sua própria equipe, ou seja, o líder democrático deve balancear a abertura de espaço para diálogo com objetividade e foco nos resultados.

Este estudo nos possibilitou maior conhecimento e uma autorreflexão sobre lideranças, e gestão democrática. Somente líderes abertos ao novo, são aceitos nos espaços institucionais e permanecem neles por um período de tempo maior.

## Referencia:

CORTELLA, Mário, O líder deve ser procurado pela equipe. Agência RBS 09/11/2014.

\_\_\_\_\_  
<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/pos-e-carreira/as-competencias-de-um-lider-efzrz7piznjkbkt915219in9q/> Copyright © 2021, Gazeta do Povo.

IANNINI, Pedro Paulo, Chefia e liderança: capacitação gerencial. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000, p.24

LIBÂNEO, J.C. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. Dimensões de gestão escolar e suas competências. –Curitiba: Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_  
Liderança em gestão escolar. 7. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

MAXWELL, John C., As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

PARO Vitor H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

\_\_\_\_\_  
Gestão democrática da escola pública São Paulo: Ática, 2005.

PLACCO, Vera Maria N. de Souza. O coordenador pedagógico no confronto com o cotidiano da escola. IN: PLACCO, Vera Maria N. de Souza e ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Org.). O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola. São Paulo: Edições Loyola, 2010, p. 47- 60.

<https://www.stoodi.com.br/blog/sociologia/qual-diferenca-entre-etica-e-moral/> acesso 26 de abril 2023.

<https://blog.enem.com.br/etica-o-que-pensam-aristoteles-kant-e-os-utilitaristas/> acesso dia 26 de abril 2023.

<https://wpos.com.br/blog/conheca-4-tipos-de-personalidade-comuns-no-meio-corporativo-e-suas-formas-de-se-comunicar/> acesso dia 18/012/2022.

<https://www.vittude.com/blog/personalidade/> acesso dia 17/01/2023.

(1) \_\_\_\_\_ *Leão Fundadora e Presidente do Clube Lions de Capitão Leônidas Marques-PR, período 2021/2022; – Estado do Paraná Distrito Múltiplo LD-1 – Divisão E-1.*

# Gestão/administração nas organizações sociais: do voluntariado às ações voluntárias nos Lions Clubs: uma visão histórica

Selma Regina de Souza Aragão Conceição (1)

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo procura situar as organizações sociais no campo do voluntariado e das associações voluntárias, ou seja, do associativismo.

Inicialmente, o conceito de organização torna-se necessário a medida que esta terminologia “organização” apresenta-se diferente de outros grupos informais, como bem acentua RUAS (2009), “por serem voltadas para propósitos (missões de longo prazo, compromissos permanentes), objetivos e metas (planos e projetos com prazo e resultados definidos)”.

RUAS (2009), citando Helmut Wagner (1983), nos informa que “as organizações são ‘sistemas artificiais criados pelo homem que formalmente regulamentam a colaboração entre os seus membros, assim como os recursos técnicos empregados no sentido das finalidades e do propósito do sistema”.

Neste caminho, optamos por considerar alguns conceitos que estão intimamente relacionados às organizações, como a gestão, enquanto “conjunto de princípios, normas e funções que tem por finalidade ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização”, ainda é RUAS (2009) quem nos dá esta conceituação.

Neste contexto, estamos falando também das relações sociais as quais na sua dinâmica no desenvolvimento de sistemas regulares de *status* e papéis a sua ampla aceitação pela sociedade e conjunto das relações, torna-se institucionalizado.

## 2. VOLUNTARIADO – DECÁLOGO

O trabalho comunitário, no desfrutar da consciência de cidadania plena, levará a figura da pessoa voluntária, a ser partícipe e integrante das diversas estruturas de representação, como agentes sociais capazes de reescrever a história de nosso país. É imperativo no limiar do ano 2023 direcionar nossas carências sociais, políticas e econômicas à uma crise de interpretação macromorfológica e microdinâmica de um Brasil contemporâneo em processo de modernização.

### DECÁLOGO DO VOLUNTÁRIO:

1. O VOLUNTÁRIO é o adulto de todas as idades, presta serviços não remunerados em benefício da comunidade.
2. O trabalho realizado pelo VOLUNTÁRIO, reveste-se de atuações que levam à tomada de consciência, aí inferidos: o aderir, o mobilizar, o perceber e o comprometer.
3. O VOLUNTÁRIO é um ser social voltado para dentro de si mesmo que busca nesta sua dimensão a participação com o outro.
4. O VOLUNTÁRIO realiza um trabalho gerado pelo impulso da SOLIDARIEDADE, e procura atender às necessidades do próximo, no aproveitamento de suas capacidades.
5. O VOLUNTÁRIO assume responsabilidades e desafios e ousa transformar a sociedade em que vive.
6. O VOLUNTÁRIO realiza trabalho relevante capaz de melhorar a vida em sociedade beneficiando com os serviços prestados a comunidade, o Estado, o País.
7. O VOLUNTÁRIO possibilita a interação da comunidade no processo de revitalização de seus bairros, de suas cidades. São agentes voluntários de revitalização.

8. O VOLUNTÁRIO atua como agente de transformação, como ator social, com efeito multiplicador, estimulando o exercício consciente da cidadania solidária, envolvendo toda a comunidade.

9. O VOLUNTÁRIO é o viabilizador dos resgates da efetiva prática dos Direitos Humanos. Na ausência da praticidade destes direitos, surge O VOLUNTÁRIO questionando, formulando propostas e exigindo o cumprimento da proteção comunitária.

10. O VOLUNTÁRIO pratica um trabalho de integração, inter-relacionamento e interdisciplinaridade. É ele “O cidadão que motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário”.

### 3. ASSOCIAÇÕES VOLUNTÁRIAS

Na dinâmica das relações sociais, no desenvolvimento de sistemas regulares de *status* e papéis e sua ampla aceitação pela sociedade o conjunto destas relações torna-se institucionalizado.

No momento em que grupos, indivíduos se propõem a uma determinada meta, esforçando-se para atingir as atividades fins, estes processos estruturados denominam-se INSTITUIÇÕES.

Nos múltiplos significados à terminologia INSTITUIÇÃO, privilegiando-se o de *conjunto organizado de crenças e práticas*, destaca-se o termo “ASSOCIAÇÃO” ao grupo que as incorpora; assim “todas as definições de INSTITUIÇÕES implicam um conjunto de normas de comportamento e num sistema de relações sociais, por cujo intermédio estas normas são implementadas (HORTON, et al 1980, p. 188-90).

Na verdade, as fronteiras conceituais das INSTITUIÇÕES e ASSOCIAÇÕES tornam-se próximas à medida que em ambas, a figura do homem torna-se presente.

As variadas expressões cotidianas da vida, nas diversas gestões do contexto das relações sociais, encontram nas organizações formais, enquanto aspecto da organização social “rede de relacionamentos entre indivíduos e grupos que os enfeixa em uma sociedade”, espaços para “ASSOCIAÇÕES chamadas de terceiro setor (LEVITT, 1973) porque não são exatamente privadas, no sentido de pertencerem a indivíduos, nem tampouco são parte de governo. São organizações formais que visam a uma função definida, nas quais presumivelmente uma pessoa ingressa por decisão VOLUNTÁRIA e não por atribuição.” (HORTON & HUNT. 1980. p. 188-90).

Os diversos CIDADÃOS, buscam nas ASSOCIAÇÕES VOLUNTÁRIAS uma forma de satisfação de suas inclinações, independente de apresentarem interesses não partilhados pela totalidade da sociedade. O que importa para o CIDADÃO VOLUNTÁRIO que busca este tipo de ASSOCIAÇÃO é que ele passa a participar de interesses diversificados.

LANE (1962, p.143) afirma que uma variedade de associações voluntárias proporciona um tipo de ‘pluralismo cultural’ em que podem ser apoiados diversos interesses dentro da mesma sociedade. Qualquer que seja o propósito, a associação voluntária tem o mérito supremo de permitir a ação de uma minoria de pessoas para atingir seus alvos, sem ser impedida por uma maioria hostil ou indiferente (HORTON & HUNT. 1980. p. 188-90).

Algumas distinções no tocante ao gênero organizações tornam-se relevantes e, quanto ao quadro conceitual não há de se falar das associações de voluntários como organizações informais, já que estas não têm estrutura de organização formal. As organizações informais têm seus seguidores, suas lideranças, mas não apresentam o consuetudinário em relação à regras e normas. Já as organizações formais articulam-se em segmentos, tem uma meta a alcançar destacando-se como “sistemas de normas e valores”.

Não devem ser consideradas como objeto de estudo somente as ASSOCIAÇÕES VOLUNTÁRIAS, quando nitidamente grandes, capacitadas para atividades expansionistas, em

detrimento das menores, constantes de grupos menos dimensionados. A abordagem deverá ser microssociológica, a atenção deverá ser direcionada também a estas, ao que é considerado residual, menos numérico.

É necessária esta atitude, e deverá estar inferida no comportamento social.

A importância das ASSOCIAÇÕES VOLUNTÁRIAS, onde o CIDADÃO é partícipe nas principais decisões provocadas pela sociedade, participando democraticamente, crescem dia a dia, sendo numerosas nos Estados Unidos da América do Norte e Canadá, já havendo na Europa uma crescente expansão e na América Latina uma contínua difusão desta cultura.

Porém são os Estados Unidos da América do Norte, o país com o maior número de Associações de Voluntários, merecendo de ARNOLD ROSE, a classificação das três funções de apoio pelas ASSOCIAÇÕES DE VOLUNTÁRIOS neste país, a sua democracia política.

1º) DISTRIBUEM PODER SOBRE A VIDA SOCIAL – entre uma grande proporção dos cidadãos, em vez de permitirem que se concentre apenas no deputado eleito, de modo que os EUA têm um pouco de caráter da antiga cidade – Estado da Grécia, bem como da moderna república europeia centralizada.

2º) As associações voluntárias PROPORCIONAM SENTIDO DE SATISFAÇÃO COM OS MODERNOS PROCESSOS DEMOCRÁTICOS, porque ajudam os cidadãos comuns a ver como os processos funcionam circunstâncias limitadas, de interesse direto para si próprio, e não como se arrastam de um modo distante, impessoal e incompreensível.

3º) As associações voluntárias proporcionam um MECANISMO SOCIAL PARA INSTITUIR CONTINUAMENTE MUDANÇAS SOCIAIS, de modo que os EUA são uma sociedade em fluxo, procurando constantemente (nem sempre com êxito, mas sempre procurando) resolver problemas de longa duração e satisfazer as novas necessidades de grupos de cidadãos à medida que surgem. (HORTON & HUNT. 1980. p. 188-90).

As ASSOCIAÇÕES VOLUNTÁRIAS, como eixos determinantes para uma efetiva e espontânea prática social, dicotomizam-se pelo respeito aos direitos individuais e oportunidades para os CIDADÃOS neste país onde ressalta-se a participação ativa de grupos no exercício do VOLUNTARIADO.

No Brasil a cultura do VOLUNTARIADO, tem agora grande importância, estando diretamente relacionado ao ASSOCIATIVISMO, já que *a história do voluntariado, do associativismo e da filantropia, bem como seu papel na sociedade, não foram objeto de atenção sistemática por parte da literatura especializada. A visibilidade social das organizações não-governamentais sem fins lucrativos, neste contexto de pouco interesse demonstrado pelo mundo intelectual, se dá de modo fragmentado e descontínuo, à sombra de outras problemáticas onde o Estado e as relações público-privado têm sido objetos privilegiados (LANDIM, 1993, 11, In: Queiroz Ribeiro & Santos Junior. 199. p. 45, 108).*

Vários fatores equacionam o quadro do desejo de participação popular, de reivindicação de direitos por meio da sociedade civil organizada.

**O importante é resistir e não esmorecer.** Esta mensagem nos faz lembrar o quadro da década de 60, a continuidade de um Brasil de 70 e 80, com as primeiras pinceladas na paisagem que descontinuará as reações aos questionamentos por um novo regime, por novos ares de democracia.

A pintura torna-se forte, especial, acrílica, e o ASSOCIATIVISMO, enquanto campo de investigação, começa a ganhar importância a partir do regime militar (1964 – 1985). As mudanças nas relações entre a Igreja e o Estado, em razão do autoritarismo e repressão política, fazem com que o clero católico passe a assumir posições cada vez mais progressistas e de oposição ao Governo, influenciando também a organização da sociedade civil na reivindicação dos direitos humanos (QUEIROZ RIBEIRO & SANTOS JUNIOR. 199. p. 45, 108).

O palco das reivindicações passa pelos movimentos populares, pela atuação dos partidos políticos de oposição, ditos de “esquerda”, pela mobilização dos excluídos, buscando em

função da revitalização ideal urbana o respeito a sua dignidade de ser social, fazendo com que desafios e mudanças passem a ocorrer.

Começam a surgir diversas associações civis nas décadas de 70 e 80, quando também a partir da década de 70, nascem as ONGs – Organizações Não Governamentais entidades que, praticam um “pluralismo cultural”, preenchendo o social invisível como decorrência da chamada “crise do desenvolvimento.” “O campo das ONGs é do welfare, é a dimensão social do desenvolvimento – preencher as lacunas sociais, ou as consequências sociais do desenvolvimento – preencher as lacunas sociais, ou as consequências sociais do desenvolvimento do capital. (DE SOUZA, 1993. p. 134, 140)

Estes atores sociais da sociedade civil, nasceram numa relação de conflito em face ao autoritarismo Estatal, ao caráter do mercado direcionador da ação comportamental do Estado, portanto individual e não coletivo, de feição privatística, e não publicista, aniquilador da dimensão social, do caráter humanitário e institucionalizado, construtor da síndrome da pobreza e da miséria. Sim, as ONGs vieram para reconstruir na sociedade brasileira o compromisso assumido por um Estado que deveria ter o pacto de propiciar o bem estar social a seus governados e que no entanto, ainda atua timidamente na questão das desigualdades.

Se a primeira a perceber a existência e produtividade das ONGs foi a comunidade internacional, que a sociedade brasileira seja a última a reconhecer que o papel das ONGs na década de 90 é pura e simplesmente propor à sociedade brasileira, a partir de sua posição na sociedade civil, uma nova sociedade cuja novidade não estará no fato de ser brasileira, mas na condição e qualidade universal de ser democrática. Uma sociedade capaz de assumir-se como sociedade de todas as pessoas e destinada a trabalhar pela felicidade geral. Capaz, por tanto, de erradicar, com prioridade absoluta, a pobreza e a miséria e promover o desenvolvimento de si como humanidade em toda sua diversidade e complexidade. (DE SOUZA, 1993. p. 134, 140)

Uma nova visão do mundo em construção, deverá integrar as novas exigências políticas e sociais inseridas na sociedade civil.

O caminho a ser trilhado deverá garantir: as condições do exercício da cidadania de cores democrática com o respeito aos direitos humanos; a multiplicação de ASSOCIAÇÕES LOCAIS, em defesa de um direito do cidadão plural, coletivo; a articulação das ONGs com estas entidades associativas nas diversas categorias: comunitárias, sindicais, filantrópicas e assistenciais; centros religiosos, entidades agregando organizações de defesa de minorias e de divulgação cultural; de ações contra a disseminação de doenças do século como a AIDS; reações às inúmeras vitimizações etc.

Este somatório de tijolos reconstrutivos do Bem Estar Hominal, representará a nova configuração dos movimentos sociais atuais.

Neste contexto, a participação do EXERCÍCIO DO VOLUNTARIADO, far-se-á fundamental, pois será também o VOLUNTÁRIO o observador capaz de verificar nestes movimentos as variadas demandas. E elas serão: por melhores serviços; melhorias urbanas; a construção de um verdadeiro projeto político-social; políticas públicas mais abrangentes, globais, a fim de reconstruir o tecido social, minimizando, fragmentado e a atenuar a radicalização da pobreza e da miséria, que é intrínseco ao mapa do Brasil, não com as cores verde e amarela, mas com as de tonalidade negra e cinza, cores de incessante acumulação do CAPITAL.

Nenhuma organização humana, independente de sua abrangência e configuração, pode prescindir de liderança.

A figura do LEÃO, destarte, retrata a força e a energia vital da humanidade, forma, essência e valor fundamental para a sobrevivência do homem. Tão natural quanto os rios, as matas o O<sub>2</sub>, está a agregação entre os pares na forma de solidariedade.

O LIONS, por sua vez, agrega entidades humanas dotadas de inteligência e livre arbítrio, fazendo configurar “a cidade planetária”, cujo idioma é a fraternidade, e cuja essência é a dignidade solidária, valor capital da “Mãe Gaia”.

Portanto, a missão invisível do LIONS: assistencialismo, solidariedade e trabalhos sociais, configura-se em estado de latência, em última análise, uma forma de suporte aos deserdados do planeta e pilar fundamental para o exercício da cidadania universal.

No universo do associativismo, num eixo dos movimentos sociais, na contemporaneidade, o LIONS desenvolve o universo das liberdades coletivas, unindo pessoas de modo estável, com um ideal convergente no SERVIR DESINTERESSADAMENTE.

O mundo é outro. Diversos componentes-chaves se agregam no desenvolvimento geral e bem-estar da humanidade.

O LIONS, amparado no seu braço forte que é a LCIF (LIONS CLUB INTERNATIONAL FOUNDATION), constrói programas, campanhas atingindo os países, onde as vitimizações, por doenças, necessidades básicas de sobrevivência, se fazem presentes.

Como uma liderança global em serviços humanitários, LCIF auxilia os associados de LIONS a servir às suas comunidades e às comunidades mundiais.

A mensagem do LCIF, no Boletim de Dezembro de 2010, pronunciada pelo Presidente do Conselho Diretor de LCIF, demonstra o papel do Movimento Leonístico na sua filosofia e prática social.

*“Certa vez ouvi um provérbio africano do qual nunca mais me esquecerei: a melhor maneira de ajudar uma pessoa carente é enxugar suas lágrimas. Leões, nós fazemos isto a cada minuto, todos os dias de nossas vidas! Nossas mãos estão ajudando os mais necessitados e a compaixão em nossos corações está enxugando as suas lágrimas. Uma das maneiras de proporcionar conforto é através da melhoria da condição de saúde e educação das crianças do mundo inteiro.”*

E discorre sobre a atuação do LIONS entre outros: na Etiópia e em Madagascar, lançamento do programa piloto da iniciativa LIONS-SARAMPO, em que os LEÕES ajudaram a vacinar cerca de 10 milhões de crianças, afastando esta doença, principal causa da mortalidade infantil, que pode ser prevenido através de imunização em que provavelmente nos próximos três anos atingirá cerca de 1.7 milhão de crianças, levando-as também à cegueira.

O Presidente Wirfs, alerta: “Os Leões há muito vêm se comprometendo com a melhoria de vida das crianças. Uma das maneiras que proporcionamos isto é através da educação, capacitando-as com novas habilidades de vida”. E nos fala, neste sentido, do Programa LIONS QUEST, de desenvolvimento juvenil, que faz despertar a conscientização sobre os benefícios da aprendizagem social emocional.

O LIONS, como “guardião da cidade”, é também um parceiro constante da Organização Mundial de Saúde, do UNICEF, da Cruz Vermelha, Nações Unidas, do Centro Norte-Americano para o Controle e Prevenção de Doenças.

Todos juntos nesta iniciativa global, despertando o olhar dos governos para a execução de políticas públicas com o fim de minorar o sofrimento da humanidade, seja nas campanhas de vacinação na Nigéria e em Mali, seja nas ruas das grandes metrópoles sul-americanas.

#### IV. CONCLUSÃO

Observa-se neste artigo, a conjugação nas organizações sociais não governamentais de um panorama que nos leva à múltiplas visões do vácuo deixado pelo Estado na aplicação de políticas públicas que se fazem necessárias às necessidades do cotidiano das comunidades.

Como bem acentua OLIVEIRA et al (2013) “na gestão das ONGs o que se leva em consideração são as pessoas envolvidas no processo de trabalho e aprendizagem”.

Neste contexto, a importância da figura do voluntário e por via de consequência as ações voluntárias que levam ao associativismo.

O artigo articula estas categorias a um exemplo edificante que é o movimento leonístico, na sua dimensão do servir desinteressadamente.

## REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Selma. Terceiro Setor – Sociedade de Serviços. A missão Invisível do Lions. Rio de Janeiro, 2011.

HELMUT, Wagner. Problemas de direção em cooperativas. Org. Erick Buettcher. UFSC: 1983

HORTON, Paul B. & HUNT, Chester L. Sociologia. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1980. p. 188-190.

OLIVEIRA, Jailson Ribeiro de e JUNIOR, Samuel Gomes da Silva. Atuação das organizações não governamentais – relação com o perfil dos atores e gestores. SEG et. Universidade Federal da Paraíba, 2013.

QUEIROZ RIBEIRO, Luiz Cesar & SANTOS JUNIOR, Orlando Alves dos. Associativismo e participação social: tendências da organização popular no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: IPPUR: FASE, 1996. p. 45, 108.

RUAS, Rogério Delamare. Gestão em instituições sociais: o desafio político pedagógico de aprender com nossas experiências. Perspectiva em Políticas Públicas. Revista Mineira. 2 (3), 100 – 115. Recuperado de <https://revista.uemg.br/index.php/revistapp/article/view/964>, 2009.

(1) *Ex-Governadora do Distrito LC – 1 – AL 2012/2013  
Membro entre quatro países do Programa Novas Vozes Área  
Jurisdicional III – Representante do Brasil – AL 2019-2020  
Associada do LCRJ Copacabana – Distrito LC – 1*

# Importância da equidade na gestão de organizações sociais

*Guilherme Napoleão de Abreu Júnior (1)*  
*Zayra Amaral Alves de Abreu (2)*

A importância da equidade da gestão de organizações sociais é um tema fundamental na busca por sociedades mais justas e igualitárias.

A equidade na gestão de organizações sociais é um princípio fundamental para promover a justiça e a igualdade. Ela envolve garantir que todas as pessoas, independentemente de sua origem, gênero, raça, orientação sexual ou qualquer outra característica, tenha as mesmas oportunidades e sejam tratadas com imparcialidade. Nesta discussão, exploraremos a importância da equidade na gestão de organizações sociais e como ela pode contribuir para uma sociedade mais justa e inclusiva.

## **Benefícios da equidade na gestão:**

A equidade na gestão de organizações sociais traz uma série de benefícios significativos. Em primeiro lugar, a equidade promove a diversidade e a inclusão, permitindo que diferentes perspectivas sejam representadas e valorizadas. Isso por sua vez impulsiona a inovação e a criatividade. Ao ter uma equipe diversa, as organizações podem acessar uma gama mais ampla de habilidades, conhecimentos e ideias, resultando em soluções mais abrangentes e eficazes. Além disso, a equidade na gestão fortalece as relações entre os colaboradores. Ao criar um ambiente de trabalho inclusivo e justo as pessoas se sentem valorizadas e respeitadas, o que aumenta a satisfação no trabalho e promove a colaboração. Isso por sua vez, melhora o engajamento da equipe, resultando em maior produtividade e eficiência organizacional.

## **Desafios da equidade na gestão:**

Embora a equidade na gestão seja um objetivo desejável, existem desafios significativos a serem enfrentados. Um dos principais desafios é o viés inconsciente que é um conjunto de atitudes e estereótipos automáticos que influenciam as decisões das pessoas sem que elas percebam. O viés inconsciente pode levar à discriminação e prejudicar a equidade na seleção, promoção e distribuição de recursos dentro de uma organização. Além disso, estereótipos de gênero e desigualdades estruturais também representam desafios para a equidade na gestão. A sub-representação de mulheres em cargos de liderança e a disparidade salarial de gêneros são exemplos claros de desigualdade que precisam ser enfrentados.

Outro desafio é a criação de um ambiente de trabalho inclusivo, aonde todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas. Isso requer a superação de barreiras culturais e a promoção de uma cultura organizacional que respeite e celebre a diversidade.

## **Estratégias para promover a equidade na gestão:**

Para promover a equidade na gestão de organizações sociais é necessário a implementação de estratégias concretas.

Em primeiro lugar, a conscientização é fundamental. É importante que todos os membros da organização estejam cientes da importância da equidade e dos vieses inconscientes que podem afetar a tomada de decisão.

A realização de treinamentos sobre diversidade, inclusão e equidade, pode ajudar a sensibilizar os colaboradores e fornecer ferramentas para lidar com essas questões.

Além disso, é essencial que as políticas organizacionais sejam revisadas e atualizadas para garantir a igualdade de oportunidade. Isso pode incluir práticas de recrutamento e seleção imparciais, a criação de programas de desenvolvimento e capacitação para grupos sub-representados e a implementação de política salariais transparentes e equitativas.

A criação de um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor também é fundamental, onde todas as vozes sejam valorizadas e as contribuições de cada indivíduo sejam reconhecidas.

### **Liderança equitativa e tomada de decisões:**

A liderança desempenha um papel crucial na promoção da equidade na gestão de organizações sociais.

Líderes equitativos são aqueles que reconhecem e valorizam a diversidade e a importância da igualdade de oportunidades. Eles criam uma cultura organizacional inclusiva, onde todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados. Além disso, líderes equitativos são responsáveis por garantir que a tomada de decisão seja justa e imparcial. Isso envolve buscar ativamente diferentes perspectivas, envolver todos os colaboradores no processo de tomada de decisão e considerar o impacto das decisões em grupos diversos.

Os líderes equitativos também têm a responsabilidade de enfrentar qualquer forma de discriminação ou desigualdade que possa surgir dentro da organização.

### **Equidade de gênero:**

A equidade de gênero é uma área importante na gestão de organizações sociais.

Historicamente as mulheres têm enfrentado desafios significativos e suas carreiras, incluindo disparidades salariais, sub-representação em cargo de liderança e dificuldades em conciliar trabalho e vida pessoal.

Promover a equidade de gênero requer a adoção de medidas específicas. Isso pode incluir a implementação de programas de mentoria para mulheres, a criação de políticas de licença parental equitativas que permitam a participação ativa dos homens na criação dos filhos, a promoção de uma cultura que valorize as habilidades e contribuições de todos, independentemente do gênero e o estabelecimento de metas e cotas para aumentar a representatividade feminina em posições de liderança

### **Exemplos de organizações com práticas equitativas:**

Existem diversas organizações que adotaram práticas equitativas em sua gestão e tem obtido resultados positivos. Por exemplo empresas que implementaram a política de igualdade salarial, realizando análises regulares para identificar e corrigir qualquer disparidade salarial com base no gênero.

As empresas também estabeleceram metas para aumentar a representatividade de mulheres e minorias em cargos de liderança e encargos de liderança.

Outro exemplo são empresas que adotaram uma abordagem abrangente para promover a diversidade e a inclusão, estabelecendo políticas de recrutamento imparciais, programas de desenvolvimento de carreira para mulheres e metas de representatividade em todos os níveis da organização.

Esses exemplos demonstram que é possível implementar práticas equitativas e obter resultados positivos em diferentes setores organizacionais.

O Lions Clube é uma organização internacional sem fins lucrativos, conhecida por seu trabalho em prol da comunidade e por promover a equidade em suas ações.

Fundado em 1917, o Lions Clube possui uma longa história de engajamento na promoção de causas sociais incluindo a equidade na gestão.

O Lions Clube Internacional tem uma estrutura de liderança equitativa, na qual homens e mulheres têm a oportunidade de ocupar cargos de destaque e influência dentro da organização.

Essa abordagem equitativa na gestão permite que diferentes perspectivas sejam representadas e que todos os membros sejam tratados de forma justa e igualitária.

Além disso, o Lions Clube Internacional promove a equidade por meio de suas atividades e projetos comunitários.

A organização se dedica a melhorar a qualidade de vida de diversas comunidades, proporcionando serviços de saúde, educação, assistência social e desenvolvimento sustentável.

Ao fazer isso o Lions Clube Internacional busca garantir que todas as pessoas, independentemente de sua origem socioeconômica, tenham acesso e recursos e oportunidades que lhes permitam alcançar seu pleno potencial.

O compromisso do Lions Clube Internacional com a equidade também se manifesta em sua abordagem inclusiva.

A organização valoriza a diversidade e busca envolver pessoas de diferentes origens e perspectivas em suas atividades. Isso é evidenciado por sua atuação em nível global, onde reúne membros de diferentes países e culturas que promovem a compreensão e a cooperação internacional.

Ao citar o Lions Clube Internacional como exemplo de organização que promove a equidade na gestão destaca-se o seu compromisso em estabelecer uma liderança equitativa e em promover a igualdade de oportunidades em suas ações comunitárias. Sua atuação exemplifica como uma organização pode trabalhar para alcançar a equidade e fazer a diferença na vida das pessoas e nas comunidades em que está inserida.

### **Considerações finais:**

A equidade na gestão de organizações sociais é uma necessidade imperativa para criar uma sociedade mais justa e inclusiva. Ao promover a equidade, as organizações podem colher diversos benefícios, como a promoção da diversidade, a melhoria do desempenho e a criação de um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo. No entanto, também enfrentamos diversos desafios.

Adotando práticas equitativas é possível criar mudanças positivas e alcançar resultados significativos.

**(1) Guilherme Napoleão de Abreu Júnior**

*Assessor do Distrito LC2 UNESCO- CULTURA DE PAZ*

*(2017/18 - 2018/19 – 2019/20 – 2020/21)*

*Assessor do Distrito LC2 – Atividades Culturais e Comunitárias*

*(2018/19 -2019/20)*

*Compositor do Samba-Enredo em homenagem ao Centenário do Lions Club Internacional – na “Escola de Samba Leandro de Itaquera”*

*(que desfilou em 2019 no Sambódromo de São Paulo)*

*Presidente e Fundador do Lions Clube São Paulo Nações de Cultura de Paz*

**(2) Zaira Amaral Alves de Abreu**

*Fundadora / Vice-presidente / secretária / Tesoureira*

*Lions Clube São Paulo Nações de Cultura de Paz*

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

*João Roberto Moreira Alves*

O presente livro retrata, de forma espontânea, a visão de integrantes dos Clubes de Lions sobre Gestão das Organizações Sociais, dentre as quais se enquadra o Lions.

Os artigos foram selecionados a partir de um convite que fizemos, como coordenadores do Instituto de Desenvolvimento da Liderança, para docentes e pós-graduados do curso de Desenvolvimento da Liderança, turmas 1 e 2.

O projeto é de incentivar que outros artigos sejam escritos para irmos formando uma biblioteca virtual escrita a várias mãos e com o mesmo objetivo: o de Servir.