

O Perfil de Lideranças Empreendedoras: Estudo em Quatro ONGs em Uberlândia-MG

Webert Silva de Paula - webertdepaula@hotmail.com
Universidade Federal de Uberlândia

Edileusa Godói-de-Sousa – edileusagodoi@ufu.br
Universidade Federal de Uberlândia

Resumo

O objetivo deste trabalho foi apresentar por intermédio da literatura as características que compõem o perfil dos líderes que atuam no terceiro setor e confrontar com as características analisadas por meio de uma pesquisa qualitativa, onde foram aplicados questionários a pessoas que ocupavam cargos de lideranças em quatro ONGs que atuam na cidade de Uberlândia-MG. As ONGs escolhidas para a pesquisa se justificam de acordo com sua importância e reconhecimento, além da diversificação na área de atuação de cada uma. No que se refere ao método utilizado, este estudo contextualizou o perfil de liderança do terceiro setor com referências na literatura pertinente ao tema, onde foram escolhidas quatro características para serem abordadas (conhecimento, habilidades, competências e postura), e a partir daí comparadas com os resultados da pesquisa. Os resultados apontam poucos estudos sobre características específicas dessas lideranças empreendedoras no Brasil, porém notou-se que esse perfil segue uma linha muito próxima em diferentes países.

Palavras-chave: Liderança; Empreendedorismo; Terceiro Setor.

1. Introdução

A importância do terceiro setor no atual cenário da sociedade é um tema que necessita uma maior atenção. Saber dos impactos da participação desse setor para a sociedade e suas formas de organização passou a ser uma necessidade infindável uma vez que houve um aumento considerável de entidades privadas sem fins lucrativos que asseguram serviços públicos a diversas comunidades nos últimos anos. Haja visto que há uma incapacidade do Estado em suprir essas demandas da sociedade em diversas áreas, como saúde, educação, cultura, lazer, meio ambiente que se originou dos movimentos sociais provenientes da sociedade civil, uma forma de organização específica: responsabilidades públicas, sem ter ligação com o Estado.

No Brasil, a partir da sua redemocratização nos anos de 1980, houve uma diminuição da participação do estado nas questões sociais, e isso demandou uma maior participação das organizações sem fins lucrativos, fazendo com que o terceiro setor no Brasil ganhasse uma maior relevância, uma vez que a ineficiência do poder público na área social era cada vez mais evidente. Esse aumento repentino do terceiro setor no Brasil fez com que novos líderes sociais, com diferentes características e perfis, surgissem (CARVALHO, 2006).

Versar sobre os líderes sociais, esses se diferenciam por apresentarem características que os levam a criar novas maneiras de ajudar outras pessoas e também participarem ativamente da sociedade, sempre de maneira a servir sua missão de transformação social. Esses novos líderes trouxeram consigo novas formas de pensar e exercer suas lideranças, e essas novas características traçam um perfil de liderança empreendedora que mudam de forma relevante as suas dimensões de atuação.

Seguindo esta orientação, o objetivo deste estudo foi contextualizar o perfil de lideranças no terceiro setor no Brasil por intermédio da literatura inerente ao tema e confronta-las com uma pesquisa qualitativa realizada com líderes sociais que atuam na cidade de Uberlândia-MG.

Especificamente, buscou identificar trabalhos e autores que fossem referência no tema sobre lideranças do terceiro setor; e, a partir daí listar as principais características citadas pelos autores em questão. Identificar um perfil predominante, por meio das características encontradas na literatura; e, por intermédio de uma pesquisa qualitativa comparar as características encontradas na literatura com as características encontradas nos alvos da pesquisa.

Ao caracterizar o perfil dos líderes do terceiro setor este estudo se torna relevante por possibilitar uma análise mais aprofundada sobre o perfil do empreendedor social que tende a se diferenciar de um empreendedor comum, uma vez que ele é movido por outros princípios. Dessa forma, esse estudo busca enfatizar essas características desses líderes que os diferem dos demais.

2. Referencial Teórico

2.1 O terceiro setor

De acordo com Almeida (2011), o terceiro setor pode ser definido como o conjunto de organizações não públicas, que perseguem objetivos sociais e mesmo sendo privadas, não possuem fins lucrativos. As designações e os critérios utilizados refletem não só a grande variedade de formas que assumem face a diferentes contextos históricos e sociais, como também as posições assumidas pelos diversos atores e grupos sociais envolvidos.

Alves Junior e Fontenele (2009) destacam o terceiro setor como uma consequência da mudança dos papéis sociais tradicionais, em que a sociedade se torna mais participativa da realidade cotidiana, trabalhando paralelamente ao Estado para garantir o bem-estar das pessoas, e causando o surgimento de uma esfera pública não estatal voltada para o interesse geral e para o bem-comum.

Para Thompson (1997) o pressuposto seria o caráter público difuso dos objetivos sociais. Para Hudson (1999), o requisito seria o caráter não lucrativo. Fernandes (1994) entende que o terceiro setor é composto de organizações criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Mas, para Costa; Penalva e Leite (2004), diversos outros conceitos podem ser considerados, pelo fato de que ainda não há uma definição por completa do terceiro setor. Tais autores afirmam que o termo “Organizações Não-Governamentais – ONGs” é normalmente designado para nominar qualquer organização sem fins lucrativos, independentemente de seus objetivos, origens, áreas de interesse e atuação.

2.2 Terceiro setor no Brasil

A Igreja e o Estado são as instituições pilares da origem e configuração histórica do universo de organizações do terceiro setor no Brasil. O período entre 1964 e 1988, marca uma nova fase do terceiro setor no país. As organizações de caráter filantrópico, e assistencial, se unem aos movimentos sociais e, com o apoio da Igreja, se tornam porta-vozes de problemas locais, assim como, passam a denunciar as situações de repressão, desigualdade, e injustiça social. A partir das últimas décadas do século XX, começa-se o processo de legalização do terceiro setor e a sua expansão no Brasil. (PANCERI, 2001).

Coelho (2000) esclarece que as organizações do terceiro setor, para fins legais, são denominadas entidades sem fins lucrativos. Segundo a autora, o termo organização não governamental não existe juridicamente. A autora informa que, tais organizações estão registradas como sociedades sem fins lucrativos e se aproximam, num certo sentido, das associações, pois estão diretamente envolvidas com grupos da sociedade civil organizada.

Diante do processo de institucionalização das organizações do terceiro setor, Landim (2004) coloca que o termo terceiro setor ainda é uma “abstração”, pois pode esconder mais do que revelar, porque se trabalha como um conjunto uniforme uma diversidade enorme de organizações. “Não é possível tratar uma organização que cuida de questões ambientais ou que trabalha com prevenção de AIDS como sendo a mesma coisa que uma associação de jogadores de xadrez, sem tirar a legitimidade de nenhuma delas.” (LANDIM, 2018, p. 1).

Falconer (1999) resume quatro segmentos principais dentro do terceiro setor no Brasil: (1) formas tradicionais de ajuda mútua, dentre elas obras de caridade e assistência de cunho religioso; (2) movimentos sociais e associações civis; (3) ONG’s; e (4) filantropia empresarial.

Atuando na gestão dessas organizações estão os líderes sociais, cujas características diferem-se das demais lideranças.

2.3 O líder social e suas características

Dees (2001) define as características das lideranças sociais, como: (1) São agentes de mudança no setor social; (2) adotam uma missão de gerar e manter valor social; (3) identificam e buscam novas oportunidades; (4) engajam num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo.

David (2004) e Light (2006) apontam que o líder social não trabalha sozinho, pois uma das ideias centrais do Empreendedorismo Social é que ele é um trabalho em rede, com parcerias, cujo foco é o coletivo.

Para a identificação do perfil das lideranças é importante ressaltar, conforme Oliveira (2004), quatro vertentes: (1) conhecimento; (2) habilidades; (3) competências; e, (4) posturas.

O conhecimento, segundo Maturana e Varela (1995), só existe a partir do outro, de uma relação, sendo o mesmo passível de interpretações. Para Nonaka e Takeuchi (1997), ele pode ser dividido em duas classes: explícito - transmissível em linguagem formal e sistemática; e, tácito - incorporado à experiência individual envolvendo fatores intangíveis como crenças, sistemas de valores, perspectivas e emoções. O conhecimento é entendido também, segundo Fleury (2001), como informação associada à experiência, intuição e valores. Desse modo, ele é fruto das interações que ocorrem no ambiente e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem.

Sobre as habilidades, Drucker (2008) e Fillion (1993) sugerem dois grupos: as habilidades pessoais - intrínsecas ao indivíduo como o pensar de forma sistêmica e analítica, assimilar informações, correr riscos, ser criativo e produzir por meio da imaginação e da criatividade, entre outras; e, as habilidades interpessoais, que referem-se à atitude perante os demais indivíduos, entre elas: dar apoio e delegar, facilidade de comunicação, criar uma cultura, ser apto a ouvir e falar, exercer liderança.

Quanto às competências, Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) apresentam um conceito ligado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto, independente do cargo, mas a partir da própria pessoa. Essa ideia é reconhecida por Dutra (2001, p. 46) que agrega a ela o conceito de complexidade, no sentido de que, “Estabelecendo diferentes níveis de complexidade dessa entrega, estamos construindo uma escala para mensurar e orientar o desenvolvimento”.

Ao associar os conceitos de complexidade às competências, Dutra (2011) afirma ser possível definir para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega, agregando valor ao indivíduo, à organização e ao meio em que esse indivíduo está.

Para os empreendedores sociais, tudo indica que o conceito de competências que mais agrada é o de Fleury e Fleury (2004, p. 21), que a definem como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Para a identificação do perfil de liderança Oliveira (2004) resalta quatro aspectos, que são os principais pontos a serem verificados para tal estudo, que são: Conhecimento, habilidades, competências e posturas.

Em relação as habilidades do líder social, Drucker (2008) e Fillion (1993) propõe dois grupos: as habilidades pessoais - intrínsecas ao indivíduo como o pensar de forma sistêmica e analítica, assimilar informações, correr riscos, ser criativo e produzir por meio da imaginação e da criatividade, entre outras; e, as habilidades interpessoais, que referem-se à atitude perante os demais indivíduos, entre elas: dar apoio e delegar, facilidade de comunicação, criar uma cultura, ser apto a ouvir e falar, exercer liderança.

Quanto às competências, Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) apresentam um conceito ligado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto, independente do cargo, mas a partir da própria pessoa. Isso se dá devido a grande importância da agregação de valor para um empreendimento do terceiro setor, haja visto que é a principal moeda de troca para seus apoiadores.

Dutra (2011) afirma ser possível definir para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega, agregando valor ao indivíduo, à organização e ao meio em que esse indivíduo está.

Outro conceito importante que define as competências de um empreendedor social é a de Fleury e Fleury (2004, p. 21), que a definem como: [...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

E por fim, a postura do líder social, uma das características mais importantes para um líder. Para Oliveira (2004), ter postura é ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade; ser engajado; ser comprometido e leal; ser ético; ser transparente; ser apaixonado pelo que faz no campo social.

A Figura 1, a seguir, por intermédio de citações dos autores, sintetiza a descrição das características propostas para descrever o perfil dos empreendedores sociais.

Autor	Característica	Citação
-Dees (2001)	Conhecimento	Os empreendedores sociais estão sempre num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo.
-Drucker (2008) e Filion (1993)	Habilidades	Habilidades pessoais - intrínsecas ao indivíduo como o pensar de forma sistêmica e analítica, assimilar informações, correr riscos, ser criativo e produzir por meio da imaginação e da criatividade, entre outras. Habilidades interpessoais, que se referem à atitude perante os demais indivíduos, entre elas: dar apoio e delegar, facilidade de comunicação, criar uma cultura, ser apto a ouvir e falar, exercer liderança.
-Fleury e Fleury (2004, p.21)	Competências	“[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.
- Oliveira (2004)	Postura	Ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade; ser engajado; ser comprometido e leal; ser ético; ser transparente; ser apaixonado pelo que faz no campo social.

FIGURA 1 – Características do líder social. Fonte: elaborado pelos autores.

Reficco e Gutierrez (2006) descrevem também as posturas necessárias do líder social conforme a fase atual do empreendimento. Fase inicial: perfil carismático, com o poder de trazer o apoio dos outros; Fase da institucionalização: perfil diretivo, para orientar e exercer controle sobre a tomada de decisões em todos os níveis da organização; Fase da consolidação: perfil participativo, para desempenhar o papel de orientar e capacitar colaboradores para assumirem a responsabilidade pela operação das unidades autônomas; Fase de renovação ou conglomerado social: perfil político, pois o objetivo do líder deve agora centrar-se na consolidação de interesses, por meio da coordenação de diferentes programas e unidades, na criação de parcerias, e na obtenção de maior visibilidade externa para a organização.

Portanto, o líder social exerce múltiplos papéis estratégicos: cria; transforma; mobiliza as ideias, as competências, os recursos – financeiros, humanos e políticos – e os arranjos sociais necessários para o desenvolvimento de um empreendimento social.

3. Metodologia

O presente trabalho buscou por intermédio da obtenção de dados úteis, a descrição do perfil de liderança social no Brasil. Na pesquisa descritiva realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. (BARROS e LEHFELD, 2007).

A finalidade da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos. Nesse tipo de pesquisa não pode haver interferência do pesquisador, que deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional.

O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso onde é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes (PEROVANO, 2014).

A pesquisa descritiva pode aparecer sob diversos tipos: documental, estudos de campo, levantamentos (PARRA FILHO e SANTOS, 2011).

No presente estudo foi realizado uma pesquisa qualitativa em quatro ONGs com seus respectivos líderes, onde foram elaboradas questões pertinentes às características encontradas na literatura apresentada, a partir de quatro parâmetros: conhecimento, habilidades, competências e postura. A pesquisa foi realizada da seguinte forma:

- Escolha das ONGs de acordo com sua relevância e buscando variar na área de atuação das mesmas;
- Aplicação do questionário por meio de entrevistas com os quatro líderes sociais das respectivas ONGs;
- Comparação dos resultados adquiridos da pesquisa com os resultados referentes a literatura.

4. Resultados da Análise

A pesquisa foi realizada nas ONGs A, B, C e D, com os seus respectivos líderes 1, 2, 3 e 4, onde o objetivo foi elucidar as características dos mesmos e a partir daí fazer uma comparação com as características destacadas pelos autores referenciados na literatura.

Por intermédio da literatura foram destacadas quatro principais características pertinentes aos líderes sociais, sendo elas: conhecimento, habilidades, competências e postura, onde os autores buscam traçar o perfil comum desses líderes a partir dessas quatro características.

4.1 Conhecimentos

Segundo Dees (2001), os empreendedores sociais estão sempre num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo, ou seja, o conhecimento é algo de extrema relevância para os líderes sociais, que devem sempre estar atualizados e buscando conhecimentos novos.

4.1.1 Conhecimentos para ONG A

O entrevistado 1 ao ser questionado sobre a importância da inovação na sua área de atuação respondeu o seguinte: “hoje a questão do terceiro setor, e você ser gestor de uma instituição, se você não buscar o conhecimento todos os dias, você sobra no mercado”, indo ao encontro com a citação de Dees (2001), que fala que o conhecimento é algo de extrema relevância para os líderes sociais, que devem sempre estar atualizados e buscando novos conhecimentos.

Sobre o mesmo questionamento o entrevistado 1 falou o seguinte: “se você não se capacitar, se você não estiver atento, você sobra, hoje se você for um gestor do terceiro setor não é mais assistencialismo daquela forma que era antigamente, profissionalismo”, reforçando ainda mais as características descritas por Dees (2001), de aprendizado contínuo.

4.1.2 Conhecimentos para ONG B

O entrevistado 2, ao ser perguntado sobre a importância da inovação e de se inovar em relação a sua área de atuação, respondeu “Nossa, o tempo todo, o tempo todo. Meu caso específico,

eu sempre fui muito boa leitora, sempre gostei mais de ler, principalmente coisas relacionadas a educação né? ”, mostrando que a inovação e adaptação constante faz parte de sua rotina, porém, diferente do que cita Dees (2001), o entrevistado não citou sobre a necessidade de buscar conhecimento de forma contínua, que também pode ser percebido por meio da seguinte citação do entrevistado 2:

“Eu acho que mais do que conhecimento é a habilidade de... sentimento né? Primeiro, porque pra você trabalhar com um serviço desse, uma... você tem que ter paciência, primeira coisa, paciência, segundo dom, gostar, amar trabalhar com criança, porque não adianta você ir lá fazer curso “Ah eu sou assistente social, eu sou pedagoga”, você pode ter todas graduações “Ai eu *to* habilitado pra trabalhar com criança, pra trabalhar em ONG, pra trabalhar em escola, fiz pedagogia, fiz assistente social”, mas se você não gostar de lidar com criança, se não tiver amor, se não tiver paciência, se não tiver tolerância não adianta nada”.

Portanto, algumas características do entrevistado 2 vão ao encontro com as citações de Dees, porém há uma discordância quando falado sobre conhecimento, onde o autor elucida que o conhecimento deve haver um aprendizado contínuo, enquanto o entrevistado 2 coloca o sentimento acima do conhecimento, ou seja, características intrínsecas ao indivíduo como os sentimentos se sobressaem as características adquiridas pelo mesmo, como o aprendizado.

Porém para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser dividido em duas classes: explícito - transmissível em linguagem formal e sistemática; e, tácito - incorporado à experiência individual envolvendo fatores intangíveis como crenças, sistemas de valores, perspectivas e emoções. Portanto, para esses autores, as emoções, crenças e sistemas de valores podem ser descritos como conhecimento, assim como o entrevistado 2 acredita na importância dessas características como indispensáveis para um líder social.

4.1.3 Conhecimentos para ONG C

O entrevistado 3, em concordância com a literatura, ao ser questionado sobre a importância das inovações respondeu da seguinte forma “ Com certeza, porque o terceiro setor é uma área que sempre *ta* em mudança, então como a gente depende de política, então a política *ta* 24 horas mudando né, então a gente tem que *ta* sempre atualizado”.

Quando perguntado sobre quais conhecimentos um líder social necessita ter em sua área de atuação, o entrevistado 3 respondeu da seguinte maneira:

“Bom, pelo meu público eu preciso é... o serviço social ele abrange tudo, a assistente social ela abrange tudo, então eu atendo pessoas aqui, vamos supor, a mãe *ta* separada, ela *ta* brigando com o marido em questão de pensão, então eu tenho que orientar ela que a lei “*tal*” fala que é obrigado o pai *ta* pagando, que assim eu tenho que saber da lei, eu não posso fazer pra ela, eu tenho que saber da lei, colocar elas clara pra ela poder procurar um advogado que é o melhor caminho. Porque vamos supor, eu sei da lei mas eu não posso assinar, eu só oriento pra ela fazer”.

Nessa citação o entrevistado explana a importância de sua formação, mas também deixa claro que é necessário ter conhecimentos mais amplos, que vão além da sua formação, ou seja, deve haver uma busca por conhecimentos, como citado por Dees (2001), de aprendizado contínuo.

4.1.4 Conhecimentos para ONG D

O entrevistado 4 considera que as inovações são importantes para os empreendedores do terceiro setor, e essa afirmação vai ao encontro com Dees (2001), que fala que os empreendedores sociais estão em um processo de inovação contínuo. Além de citar a importância da inovação no terceiro setor, o entrevistado 4 afirma buscar por tais inovações por intermédio de cursos e treinamentos. Quando questionado sobre quais conhecimentos julgava necessários para sua área de atuação o entrevistado respondeu o seguinte:

“Conhecimento técnico da área que a gente atua, da infância e da adolescência, desenvolvimento da criança e adolescente e conhecimentos de gestão, comunicação, gestão e captação de voluntários, gestão e captação de recursos”.

Nesta citação do entrevistado há a concordância quanto a fala de Dees (2001) de aprendizado contínuo, além disso, nota-se que o entrevistado não só concorda com essa citação como também demonstra a necessidade de um aprendizado amplo, atingindo várias vertentes.

A Figura 2, a seguir, traz uma síntese das falas dos entrevistados das quatro ONGs pesquisadas, sobre o parâmetro *conhecimentos*:

Referencial teórico	Conhecimentos			
	ONG A	ONG B	ONG C	ONG D
"Os empreendedores sociais estão sempre num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo" Dees (2001).	"hoje a questão do terceiro setor, e você ser gestor de uma instituição, se você não buscar o conhecimento todos os dias, você sobra no mercado".	"Nossa, o tempo todo, o tempo todo. Meu caso específico, eu sempre fui muito boa leitora, sempre gostei mais de ler, principalmente coisas relacionadas a educação".	"Com certeza, porque o terceiro setor é uma área que sempre <i>ta</i> em mudança, então como a gente depende de política, então a política <i>ta</i> 24 horas mudando né, então a gente tem que <i>ta</i> sempre atualizado".	"Conhecimento técnico da área que a gente atua, da infância e da adolescência, desenvolvimento da criança e adolescente e conhecimentos de gestão, comunicação, gestão e captação de voluntários, gestão e captação de recursos".

FIGURA 2 – Comparativo da análise de conhecimentos. Fonte: elaborado pelos autores.

Ao analisar a Figura 2, comparando as falas de cada entrevistado, ressalta-se em comum a importância do conhecimento específico para a atuação no terceiro setor.

4.2 Habilidades

As habilidades são características inerentes ao indivíduo, em outras palavras, as habilidades são características singulares do indivíduo, onde normalmente o mesmo nasce com elas ou desenvolve com ao longo de seu crescimento. De acordo com Drucker (2008) e Filion (1993) as habilidades podem ser divididas em dois grupos: pessoais e interpessoais, onde as habilidades pessoais são as habilidades intrínsecas ao indivíduo, como assimilar informações, correr riscos e ser criativo, já as habilidades interpessoais são as habilidades que se referem à atitude perante outros indivíduos, como dar apoio e delegar, facilidade de comunicação, dentre outras.

4.2.1 Habilidades para ONG A

O entrevistado 1 demonstrou possuir algumas das habilidades citadas por Drucker (2008) e Filion (1993), tais como correr riscos e ser criativo: "Eu corro riscos, eu sou ousado, eu arrisco muito". Ao ser perguntado se o entrevistado se considerava criativo e se possui algum exemplo de ação realizada por ele que demandou criatividade, respondeu o seguinte:

"Eu me considero (criativo). Olha eu tenho uma que eu acho que foi uma criação legal, eu organizei e peguei uma máquina de cartão, pra poder doar, então nas minhas palestras eu peço a doação e passo cartão, então assim... foi uma das, e tem várias outras que eu já criei e funcionou, de grupos, muitas coisas".

Além de se considerar criativo, o entrevistado declarou considerar importantíssimo que haja criatividade no empreendimento, ao falar o seguinte "hoje se você não tiver criatividade não dá pra você gerir uma instituição, porque você tem que ter criatividade de tudo".

Outro ponto inerente às características citadas por Drucker (2008) e Filion (1993) é a comunicação, habilidade citada como interpessoal. O entrevistado 1 falou que incentiva a comunicação das pessoas envolvidas com o empreendimento, além de estar aberto a ouvir as ideias dos mesmos.

4.2.2 Habilidades para ONG B

O entrevistado 2 diverge em alguns pontos em relação às características citadas por Drucker (2008) e Filion (1993). Ao ser perguntado se o entrevistado gosta de correr riscos, o mesmo disse que não, o que desencontra com o que os autores citados dizem, onde dentre umas das habilidades pessoais, estaria a de correr riscos. No que se refere às habilidades interpessoais, o entrevistado consente com uma das características citadas pelos autores, que é a criatividade, visto na seguinte citação ao ser perguntado se o mesmo apoiava a criatividade das pessoas envolvidas ao empreendimento: “Sim, tem que ser todo mundo, porque se for só eu, eu fico sobrecarregada, os professores também têm que ter criatividade, pensar”.

No entanto, em relação a comunicação, que também é uma habilidade interpessoal de acordo com os autores, o entrevistado 2 diverge em alguns pontos, como quando perguntado se o mesmo incentiva a comunicação das pessoas envolvidas ao empreendimento, o entrevistado falou o seguinte “eles precisam ter essa comunicação, mas eu não incentivo, o nosso tipo de trabalho, você não pode...”.

4.2.3 Habilidades para ONG C

O entrevistado 3 ao ser perguntado sobre a característica pessoal de correr riscos, ficou dividido entre correr riscos e agir com cautela, como pode ser interpretado na fala a seguir:

“Tem que ser um risco sábio, primeiro você como gestor tem que estudar pra saber os riscos que podem dar certo e qual risco que você vai correr o risco assim, com grande chance de dar errado, então você tem que ter a sabedoria, você primeiro tem que estudar esses riscos que vão surgindo”.

Essas características citadas pelo entrevistado 3 concordam em parte com as citações de Drucker (2008) e Filion (1993), haja visto que os autores falam em correr riscos e o entrevistado fala em correr riscos, mas com cautela.

Quanto às habilidades interpessoais citadas pelos autores, no que se refere à criatividade, o entrevistado converge com os autores, uma vez que ao ser perguntado se o mesmo se considerava criativo, o entrevistado respondeu “acho que até demais”, e se a criatividade era importante, o entrevistado respondeu “nossa, cem por cento!”. Além da criatividade, o entrevistado concordou com os autores na questão da comunicação, dizendo achar importante a comunicação no empreendimento, e que incentivava a comunicação das pessoas envolvidas a instituição.

4.2.4 Habilidades para ONG D

O entrevistado 4, no que se refere a habilidades pessoais, concordou com os autores sobre a características de correr riscos: “a gente sempre corre risco, eu não sei se eu gosto, mas a gente corre”. Em relação a outras habilidades pessoais, o entrevistado 4 citou se considerar inovador, e não muito criativo, o que vai ao encontro com que os autores Drucker (2008) e Filion (1993) falam por habilidades pessoais: “ser criativo e produzir por meio da imaginação e da criatividade, entre outras”. Nesse mesmo sentido, o entrevistado 4 cita algumas características do seu empreendimento que comprovam a questão inovadora:

“Tudo que a ONG faz é inovador, ninguém faz o que a gente faz aqui em Uberlândia, e a ONG é reconhecida como uma das maiores ONGs que atuam na promoção de convivência familiar e comunitária a nível nacional, então a gente tem inovado, já temos ido inclusive pra fora do Brasil pra compartilhar metodologias que a gente tem desenvolvido, então a gente trabalha constantemente com inovação: inovação de metodologia, inovação de projetos...”.

Além da questão de se considerar inovador, o entrevistado 4 disse que considera a criatividade muito importante para o empreendimento, além de afirmar que apoia a criatividade das pessoas envolvidas com a instituição. No que tange as habilidades interpessoais, o entrevistado 4 concordou com os autores na questão da comunicação, uma vez que ao ser perguntado se ele incentivava a comunicação das pessoas envolvidas com o empreendimento, o entrevistado 4 respondeu:

“Sim, tanto interna quanto externa. Todas as semanas nós temos uma reunião da equipe, onde um dos principais tópicos que a gente *tá* sempre votando, é a questão da comunicação, tanto corrigindo quanto implementando novas formas de comunicação, quanto aprimorando técnicas”.

A Figura 3 mostra a comparação das falas dos entrevistados quanto ao parâmetro *habilidades*:

Referencial teórico	Habilidades			
	ONG A	ONG B	ONG C	ONG D
"Habilidades pessoais - intrínsecas ao indivíduo como o pensar de forma sistêmica e analítica, assimilar informações, correr riscos, ser criativo e produzir por meio da imaginação e da criatividade, entre outras. Habilidades interpessoais, que referem-se à atitude perante os demais indivíduos, entre elas: dar apoio e delegar, facilidade de comunicação, criar uma cultura, ser apto a ouvir e falar, exercer liderança" Drucker (2008) e Filion (1993).	“hoje se você não tiver criatividade não dá pra você gerir uma instituição, porque você tem que ter criatividade de tudo”.	“Sim, tem que ser todo mundo, porque se for só eu, eu fico sobrecarregada, os professores também tem que ter criatividade, pensar”.	“Tem que ser um risco sábio, primeiro você como gestor tem que estudar pra saber os riscos que podem dar certo e qual risco que você vai correr o risco assim, com grande chance de dar errado, então você tem que ter a sabedoria, você primeiro tem que estudar esses riscos que vão surgindo”.	“Tudo que a ONG faz é inovador, ninguém faz o que a gente faz aqui em Uberlândia, e a ONG é reconhecida como uma das maiores ONGs que atuam na promoção de convivência familiar e comunitária a nível nacional, então a gente tem inovado, já temos ido inclusive pra fora do Brasil pra compartilhar metodologias que a gente tem desenvolvido, então a gente trabalha constantemente com inovação: inovação de metodologia, inovação de projetos...”.

FIGURA 3 – Comparativo da análise de habilidades. Fonte: elaborado pelos autores.

Ao analisar a Figura 3, e comparar as falas do autor com as falas dos líderes, percebe-se a importância dada a criatividade dentro de um empreendimento do terceiro setor.

4.3 Competências

Para Fleury e Fleury (2004), as competências são tidas como a habilidade de saber mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Dessa forma, uma das características mais importantes do empreendedor social, uma vez que para um empreendimento do terceiro setor existir e poder se manter é necessário que o líder saiba mobilizar as pessoas que estão envolvidas com o empreendimento para que haja a captação dos recursos necessários para isso.

4.3.1 Competências para ONG A

O entrevistado 1 ao ser questionado sobre as competências citadas por Fleury e Fleury (2004), como motivar/mobilizar, disseminação de conhecimento e integralização do grupo de trabalho, afirmou possuir todas elas, e citou exemplos de ações em que procurou disseminar seus conhecimentos com as pessoas envolvidas na instituição:

“Em todos os meus treinamentos e congressos a minha vontade é que fosse toda a equipe, mas como eu não consigo levar a equipe inteira, eu trago folhetos e cartilha, eu consigo para todos, então as vezes o povo nos congressos até ri, toda hora eu fico pedindo. Então eu trago os mesmos kits que eu ganho, eu gosto de trazer pra todo mundo, então a hora que chega lá, eu fico o tempo inteiro online, e vou mandando tudo que acontece no grupo”.

Quanto a integralização do grupo de trabalho, o entrevistado 4 falou “eu gosto de fazer tanto encontros de confraternização, como encontros mais pra lazer, mais *relax*, de a pessoa estar mais a vontade, sair da formalidade, tomar uma”, indo ao encontro com o que Fleury e Fleury (2004) citam na literatura.

4.3.2 Competências para ONG B

O entrevistado 2 acredita que consegue motivar e mobilizar as pessoas envolvidas à instituição, além de disseminar seus conhecimentos para os mesmos, e cita como age em referência a isso:

“Se bate na minha porta, e pede ou senta conversa, as vezes você chega, a gente como líder tem que observar isso muito, você chega, você olha pros olhos da pessoa, você olha pro semblante, você vê que ta diferente, você tem que ter essa malícia de chegar né, “Você ta diferente hoje, mais triste, tá com algum problema?” né, então você da oportunidade da pessoa chegar e “realmente eu to com isso, to com essa problema” Ai é onde a gente entra né, com a bagagem”.

Essa postura do entrevistado 2 vai ao encontro com a literatura citada por Fleury e Fleury (2004) que diz que a competência inerente ao líder social implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Ainda sobre uma das características referentes a competência do indivíduo social, o entrevistado 2 cita algumas ações desenvolvidas para a integralização do grupo de trabalho “A gente faz aqui de quinze em quinze dias, a gente faz um trabalho assim oh, a gente solta as crianças uma hora mais cedo, e ai a gente faz uma aula de karatê, só com a gente, só com os funcionários, só com a turma mesmo, ou uma sessão de relaxamento”.

4.3.3 Competências para ONG C

No que se refere à motivação e o poder de mobilizar as pessoas envolvidas ao empreendimento, o entrevistado 3 concordou que possui ambas características. Além dessas características, disse que acha importante que o líder social dissemine seus conhecimentos, havendo assim uma concordância com a literatura citada por Fleury e Fleury (2004).

Quanto a integralização do grupo, o entrevistado 3 cita as seguintes ações:

“a gente tem que interagir com todo mundo, a gente de seis em seis meses a gente tem um curso pra capacitação, a gente junta todo mundo, geralmente a gente junta com outras ONGs e mostra o papel do monitor, o papel do administrador, tudinho, e mostra pro serviço social, geralmente a gente leva pro serviço social, que é o terceiro setor, que a gente fala que o terceiro setor na prática você tem que ter amor, porque se você não tiver amor, não vira”.

Dessa forma, o entrevistado 3 converge com a opinião dos autores citados, e exemplifica como utiliza essas competências dentro do seu empreendimento, como visto nesta última citação.

4.3.4 Competências para ONG D

O entrevistado 4 acredita ter o poder de motivar e mobilizar as pessoas envolvidas à instituição, e cita o que ele acredita que deve acontecer para que haja êxito:

“eu acho que a principal coisa é a gente acreditar naquilo que a gente ta propondo e a gente se envolver né, a gente ser parte, dizem que um líder inspirador é aquele que tem o brilho nos olhos, que te paixão pelo que faz, então eu acho que isso é o principal”.

Ao ser perguntado se costuma disseminar conhecimentos, o entrevistado 4 falou “sim, o tempo todo eu faço isso”, e cita alguns exemplos de como faz para disseminar seus conhecimentos, como reuniões e treinamentos. Além dessas características o entrevistado afirma fazer reuniões para integralização do grupo de trabalho. Todas as características evidenciadas pelo entrevistado vão ao encontro com o que os autores falam sobre competências inerentes ao líder social.

Referencial teórico	Competências			
	ONG A	ONG B	ONG C	ONG D
“[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” Fleury e Fleury (2004, p.21).	“Olha eu entusiasmo muito as pessoas, de, vamos ser útil, vamos ajudar o outro, é melhor a gente ajudar do que se ajudado, e assim, vamos gente! Vamos todo mundo comigo! Olha se a gente salvar uma pessoa, se ajudar uma pessoa já vale a pena”.	“Se bate na minha porta, e pede ou senta conversa, as vezes você chega, a gente como líder tem que observar isso muito, você chega, você olha pros olhos da pessoa, você olha pro semblante, você vê que ta diferente, você tem que ter essa malícia de chegar né, “Você ta diferente hoje, mais triste, tá com algum problema?” né, então você da oportunidade da pessoa chegar e “realmente eu to com isso, to com essa problema” Ai é onde a gente entra né, com a bagagem”.	“a gente tem que interagir com todo mundo, a gente de seis em seis meses a gente tem um curso pra capacitação, a gente junta todo mundo, geralmente a gente junta com outras ONGs e mostra o papel do monitor, o papel do administrador, tudinho, e mostra pro serviço social, geralmente a gente leva pro serviço social, que é o terceiro setor, que a gente fala que o terceiro setor na prática você tem que ter amor, porque se você não tiver amor, não vira”.	“eu acho que a principal coisa é a gente acreditar naquilo que a gente ta propondo e a gente se envolver né, a gente ser parte, dizem que um líder inspirador é aquele que tem o brilho nos olhos, que te paixão pelo que faz, então eu acho que isso é o principal”.

FIGURA 4 – Comparativo da análise de competências. Fonte: elaborado pelos autores.

Analisando a Figura 4, percebe-se que o envolvimento do líder social com as pessoas envolvidas no empreendimento é muito ressaltado e que a roca de conhecimentos é essencial para o empreendimento.

4.4 Postura

Para Oliveira (2004), um líder social deve ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade, ser engajado, ser comprometido e leal, ser ético, ser transparente, ser apaixonado pelo que faz no campo social.

Essas características formatam a postura de um líder social, que por sua vez deve tentar transmiti-las para as pessoas que estão envolvidas com seu empreendimento social.

4.4.1 Postura para ONG A

O entrevistado 1 se considera engajado em seu empreendimento, e disse o seguinte quando perguntado qual seria sua postura diante de uma injustiça social:

“Nossa, é tão difícil, dói, eu vou ser bem sincero, eu não gosto, eu fico muito mal nesse sentido, mas eu tenho que ter um jogo de cintura, eu vou ser bem sincero pra você, se eu for pensar muito, você desiste, entendeu? Porque a injustiça ela é muito grande, principalmente quando você vê a questão de corrupção”.

Nessa citação do entrevistado 1 é possível ver que há uma indignação referente a injustiça e desigualdade. De acordo com as características exaltadas pelo entrevistado 1, é possível notar que há uma similaridade com a postura citada por Oliveira (2004).

O entrevistado ainda cita que a ética é o principal quesito em sua instituição, e comenta sobre sua relação com o seu papel na instituição:

“Eu sou apaixonado, não eu tenho um tesão eu tenho um prazer, eu faço com muito gosto, sabe quando você faz de alma e coração, eu tenho tanto prazer, eu não consigo me ver sem isso aqui, isso aqui é o ar que eu respiro, isso aqui é o alimento do dia a dia, eu não me canso, eu não sinto dor, eu sou apaixonado”.

Nessa citação o entrevistado deixa de forma explícita que sua postura é muito parecida com a postura citada pelo autor, quanto a ser ético, transparente e apaixonado pelo que faz no campo social.

4.4.2 Postura para ONG B

O entrevistado 2 se considera altamente engajado no projeto social que está inserido. Em relação a sua postura diante de uma injustiça social, o entrevistado 2 cita:

“Nossa, eu acho que eu sou até exagerado com essa coisa de injustiça social, sério, eu sou muito revoltada com isso, e a gente não pode mudar o mundo né, então as vezes a gente quer mudar aquele lugar onde você convive”.

No que diz respeito à ética, o entrevistado 2 considera altamente importante que haja ética dentro e fora da organização. No que se refere a postura, o entrevistado 2 se mostrou pertinente à postura citada pelo autor Oliveira (2004), quanto à ser ético e transparente. Por fim o entrevistado 2 declarou ser apaixonado pelo que faz, indo de encontro mais uma vez com o autor.

4.4.3 Postura para ONG C

Ao ser questionado sobre seu engajamento com o projeto social, o entrevistado 3 falou o seguinte “nossa, eu amo, amo o projeto social” e ao ser perguntado sobre sua postura diante de uma injustiça social, o entrevistado 3 se diz revoltado em relação a isso.

Nesse mesmo sentido, o entrevistado demonstrou que dá importância a ética na sua organização, e ao ser questionado se achava ser apaixonado pelo que faz, respondeu “nossa eu sou alucinado”.

Portanto, haja visto a citação de Oliveira (2004), o entrevistado mostrou se encaixar dentro dessa postura citada pelo autor, uma vez que possuía grande parte das características inerentes a postura, de acordo com o autor.

4.4.4 Postura para ONG D

O entrevistado 4 se considera engajado em seu projeto social, e ao ser perguntado sobre sua postura diante de uma injustiça social, respondeu o seguinte “as injustiças, elas geram indignação e essa indignação nos propulsiona a fazer algo para mudar aquela realidade”.

Dentro desse mesmo contexto, o entrevistado 4 falou sobre a ética dentro de sua organização: “superimportante, eu acho que nada prevalece se não houver ética né, então a ética é um dos nossos valores aqui na ONG”. Em ambas as citações, o entrevistado 4 converge da opinião do autor em relação a postura do líder social.

Sobre sua paixão ao que faz, o entrevistado 4 falou o seguinte:

“Sim, tanto que eu sou apaixonado que eu sempre fui voluntária aqui na ONG, e a coisa é tão envolvente, a gente é tão apaixonado e se envolve tanto que durante um bom tempo foi complicado e ainda enfrento esse desafio de encontrar boa medida pra conciliar minha vida profissional com o voluntariado, e eu acho que essa paixão nos tem levado a fazer parte de uma rede nacional e internacional que busca os direitos de cada criança e adolescente de ter uma família, então eu me considero sim muito apaixonado pelo que eu faço”.

Essa citação vai ao encontro com a citação de Oliveira (2004) que fala que o líder social deve ser apaixonado pelo que faz.

Referencial teórico	Postura			
	ONG A	ONG B	ONG C	ONG D
"Ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade; ser engajado; ser comprometido e leal; ser ético; ser transparente; ser apaixonado pelo que faz no campo social" Oliveira (2004).	“Eu sou apaixonado, não eu tenho um tesão eu tenho um prazer, eu faço com muito gosto, sabe quando você faz de alma e coração, eu tenho tanto prazer, eu não consigo me ver sem isso aqui, isso aqui é o ar que eu respiro, isso aqui é o alimento do dia a dia, eu não me canso, eu não sinto dor, eu sou apaixonado”.	“Nossa, eu acho que eu sou até exagerado com essa coisa de injustiça social, sério, eu sou muito revoltada com isso, e a gente não pode mudar o mundo né, então as vezes a gente quer mudar aquele lugar onde você convive”.	"Nossa, eu amo, amo o projeto social".	“Sim, tanto que eu sou apaixonado que eu sempre fui voluntária aqui na ONG, e a coisa é tão envolvente, a gente é tão apaixonado e se envolve tanto que durante um bom tempo foi complicado e ainda enfrento esse desafio de encontrar boa medida pra conciliar minha vida profissional com o voluntariado”.

FIGURA 5 – Comparativo da análise de postura. Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 5, demonstra que os líderes, assim como o autor cita, são apaixonados pelo que fazem, que são engajados e que éticos e inconformados com qualquer injustiça social.

5. Considerações Finais

Diante do crescimento do terceiro setor no Brasil nos últimos anos, houve um surgimento de novos líderes empreendedores, com novas características, e um novo perfil de liderança. Diante de dificuldades e objetivos diferentes, esses empreendedores desenvolveram habilidades e características ímpares para lidar com as barreiras e dificuldades encontradas nesse setor.

Este trabalho buscou identificar nesses líderes, características que os diferenciam dos líderes de outros setores de atuação e a partir dessas características, traçar um perfil de liderança. Nesse sentido, a pesquisa fundamentou-se em pesquisas na literatura, boa parte dela estrangeira, haja visto que houve dificuldade na procura de citações nacionais sobre tal assunto. A partir desta pesquisa bibliográfica foi realizada uma comparação com os resultados

de uma pesquisa feita em quatro ONGs que possuem sede em Uberlândia-MG. Por intermédio dessa comparação buscou-se identificar características que fossem pertinentes da literatura e que pudessem ter relação com os líderes dessas ONGs pesquisadas.

Vale ressaltar, que devido a dificuldade de encontrar estudos nacionais e recentes sobre a temática, não se pode aprofundar muito sobre características específicas dessas lideranças empreendedoras do Brasil por parte da literatura, porém notou-se que esse perfil segue uma linha muito próxima em diferentes países.

Contudo, mesmo diante das dificuldades em relação às pesquisas, esse estudo possibilitou a experiência de um estudo científico e trouxe um trabalho que poderá ser moldado ou referenciado em futuros estudos que vierem a abordar tal tema que é de grande importância para a compreensão do terceiro setor, que por sua vez está cada dia mais presente na sociedade.

Portanto, acredita-se que os resultados apresentados possibilitam que haja uma compreensão desse perfil em um nível municipal, e abre uma oportunidade para futuros estudos com um maior nível de pesquisa. Assim, para futuros estudos, sugere-se que haja uma pesquisa mais ampla, buscando níveis estaduais ou até nacionais, onde a variabilidade será maior e a comparação com a literatura será mais rica.

6. Referências Bibliográficas

ALVES JUNIOR, M. D. ;FONTENELE, R. E. S. Estratégias de Gestão para a Sustentabilidade de Organizações do Terceiro Setor – Um Estudo dos Empreendimentos Sociais Apoiados pela Ashoka. **Anais do IV Encontro de Estudos em Estratégia - ANPAD 3Es**. Recife. 2009. Disponível em:< <http://goo.gl/PddCXg>>. Acessado em: 25 Jun 2016.

BARROS, A. J. P; LEHFELD, N. **Fundamentos de Metodologia Científica** 3ª ed. Makron Books, 2007.

CARVALHO, Débora Nacif de. **Gestão e Sustentabilidade**: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. Orientadores: Prof. Ivan Beck Ckagnazanoff Prof. Allan Claudius Queiroz Barbosa. Belo Horizonte, 2006. 157 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

COELHO, S. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2000.

COSTA, M. F. da;PENALVA, D. D. C.;LEITE, E.F.Análise da utilização do marketing nas organizações não governamentais. **Revista de Administração** – Edição 38 Vol. 10 No. 2, mar-abr 2004.

DAVID, D. E. H. **Intraempreendedorismo Social**: Perspectivas para o Desenvolvimento Social nas Organizações. 204p. Tese. (Doutorado em Engenharia de produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DEES, J. G.**O Significado de Empreendedorismo Social**. Projeto Original:31, Outubro 1998. Reformatado e revisto: 30 de Maio de 2001. Disponível em:< http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf>. Acesso em: 09/04/2015.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship)**: pratica e principios. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2008.

DUTRA, J. S.; **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

- FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo, 1999. 164 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- FILION, L. J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, vol.33, no. 6, p. 50-61, nov./dez, 1993.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, M. T. L. ; A, F. . **Desenvolver Competências e Gerir Conhecimentos em diferentes Arranjos empresariais** - o caso da indústria brasileira de plástico. In: Fleury, M. T. L.; Oliveira Jr, M. M. (Org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento - integrando aprendizagem, conhecimento e competências*, 2001.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- LANDIM, L. **É o momento de pensar na desconstrução do nome ONG**. In Revista do Terceiro Setor. Disponível em: <<http://www.rets.org.br>>. Acesso em: 03/03/2018.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LIGHT, P. C. Remodelando Empreendedorismo Social. *Stanford Social Innovation Review*. p. 45-51, Fall 2006.
- MATURANA, H. R.; VARELA, F. G. **A árvore do conhecimento**. Campinas: Psy, 1995.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. **Criação de conhecimento na empresa**. São Paulo: ELSEVIER 1997
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA Jr., M. de M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PANCERI, R. **Terceiro setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos**. Florianópolis, 2001. 280 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- PARRA FILHO, D; SANTOS, J. A. **Metodologia Científica** 2ªed. Massachusetts: Cengage Learning, 2011.
- PEROVANO, D. G. **Manual de Metodologia Científica**. Curitiba: Jaruá Editora, 2014.
- REFICCO, E.; GUTIERREZ, R. Leadership in Social Enterprise. In: **SEKN Effective Management of Social Enterprises – Lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University/David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006.
- THOMPSON, A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3o setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.