



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 1, art. 1, p. 3-30, jan. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.1.1>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## Liderança e Programa de Inclusão Produtiva: Estudo de Caso em Município Gaúcho

## Leadership and Productive Inclusion Program: Case Study in a Municipality Gaucho

### Tainá Fontanelli Pauleto Nogueira

Bacharel em Administração pela Universidade de Passo Fundo

E-mail: [taina-pauleto@hotmail.com](mailto:taina-pauleto@hotmail.com)

### Anelise Rebelato Mozzato

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração/PPGAdm pela Universidade de Passo Fundo

E-mail: [anerebe@upf.br](mailto:anerebe@upf.br)

### Maira Sgarbossa

Mestra em Administração pela Universidade de Passo Fundo

E-mail: [114278@upf.br](mailto:114278@upf.br)

---

#### Endereço: Tainá Fontanelli Pauleto Nogueira

Universidade de Passo Fundo – RS. Campus I- BR 285-  
Km 292- Bairro São José CEP: 99052-900- Passo Fundo,  
RS – Brasil

#### Endereço: Anelise Rebelato Mozzato

Universidade de Passo Fundo – RS. Campus I- BR 285-  
Km 292- Bairro São José CEP: 99052-900- Passo Fundo,  
RS – Brasil

#### Endereço: Maira Sgarbossa

Universidade de Passo Fundo – RS. Campus I- BR 285-  
Km 292- Bairro São José CEP: 99052-900- Passo Fundo,  
RS – Brasil

#### Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 21/04/2022. Última versão  
recebida em 06/12/2022. Aprovado em 07/12/2022.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a contribuição da liderança com relação ao desempenho dos participantes do Programa de Inclusão Produtiva instituído no município de Passo Fundo/RS, denominado de Programa Apoiar e Comprometer (PAC). O artigo discorre acerca da assistência social e inclusão produtiva gerada pelo programa, apresentando como premissa a vulnerabilidade social em que se encontra uma parte da população brasileira, no que tange à garantia de direitos a partir do acesso ao trabalho e renda, na perspectiva de promover a emancipação social. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem mista (quali-quantitativa), utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado junto aos beneficiários do programa e entrevistas semiestruturadas para os líderes. Os resultados obtidos evidenciam que a inclusão produtiva associada ao PAC se caracteriza como um modo de superação da situação de vulnerabilidade social, relacionado com o acesso ao mercado de trabalho e geração de renda, confirmando sua importância enquanto política pública, contribuindo na criação de autonomia, especialmente com as práticas voltadas à capacitação e qualificação profissional. Também ficou demonstrada a importância das lideranças para o melhor desempenho dos participantes no programa e promoção da emancipação social.

**Palavras-chave:** Emancipação Social. Geração de Trabalho e Renda. Inclusão Produtiva. Liderança. Vulnerabilidade Social.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the contribution of leaders in relation to the performance of participants of the Productive Inclusion Program established in the municipality of Passo Fundo/RS, called the Support and Compromise Program (CAP). The article discusses the social assistance and productive inclusion generated by the program, presenting as a premise the social vulnerability in which a part of the Brazilian population is located, with regard to the guarantee of rights from access to work and income, in the perspective of promoting social emancipation. This is a case study, with a mixed approach (quali-quantitative), using as a data collection instrument a structured questionnaire with the program beneficiaries and semi-structured interviews for the leaders. The results obtained show that the productive inclusion associated with the CAP is characterized as a way of overcoming the situation of social vulnerability, related to access to the labor market and income generation, confirming its importance as a public policy, contributing to the creation of autonomy, especially with practices aimed at training and professional qualification. It is also demonstrated the importance of leaders for the better performance of participants in the program and promotion of social emancipation.

**Keywords:** Social Emancipation. Generation of Work and Income. Productive Inclusion. Leadership. Social Vulnerability.

## 1 INTRODUÇÃO

É perceptível o agravamento das disparidades sociais no Brasil, no que se refere às situações de vulnerabilidade que excluem as pessoas das relações comuns da comunidade, por negar-lhes inclusive o acesso ao trabalho. Em virtude da pandemia do novo coronavírus, as desigualdades sociais se tornaram ainda mais evidentes (EVENHUIS *et al.*, 2021), sobretudo em países subdesenvolvidos, como o Brasil. Em razão disso, cada vez mais, programas que levam à emancipação social são imprescindíveis. Dantas (2016) trata especialmente da garantia de direitos negados por intermédio da participação em programas e projetos ou do recebimento de benefícios e serviços, buscando contribuir para a construção de autonomia, a qual compreende o desenvolvimento das potencialidades e promove o acesso a bens e serviços como garantia de alguns direitos básicos.

A concepção de vulnerabilidade denota a multideterminação de sua gênese não somente condicionada à ausência ou precariedade no acesso à renda, mas conectada também às fragilidades de vínculos afetivo-relacionais e desigualdade de acesso a bens e serviços públicos (SECRETARIA, 2009). Tratando-se do trabalho enquanto condição de emprego, sujeitos se caracterizam como vulneráveis diante da circunstância de não disporem de condições propícias para se integrarem ao mercado de trabalho em razão de fatores como escolaridade e qualificação profissional (RODRÍGUEZ-POSE, 2018; EVENHUIS *et al.*, 2021).

Nessa lógica, Gianezini *et al.* (2017) apontam como relevante o desenvolvimento da compreensão referente à atribuição do Estado como feitor de políticas propícias ao bem comum. Ainda, pontuam sobre a essencialidade de feitos que proporcionem o desenvolvimento social, visto que “refletir sobre a complexidade de um sistema que dê voz à diversidade de necessidades do povo [...] implica o entendimento da importância de um conjunto de políticas que ampliem os direitos e garantam ações” (GIANEZINI, 2017, p. 1080). Entretanto, se evidencia a escassez de bibliografias atualizadas pertinentes ao tema, conforme cita Madeira (2014, p. 106) “no que diz respeito à execução dos serviços assegurados na Tipificação Nacional dos Serviços Socioassistenciais (TNSS)”.

Apesar da existência de inúmeros trabalhos e pesquisas voltados a investigar os avanços recentes na área de assistência social, ainda são escassos os que buscam situar tais ações no ciclo de políticas públicas, enfatizando o papel dos instrumentos de monitoramento e avaliação como partes integrantes e imprescindíveis aos processos de implementação. Diante dessa realidade, esse estudo se justifica na intenção de contribuir para a produção de

dados sobre a efetivação da rede de proteção social no Brasil, apurando as delimitações acerca da consolidação do sistema para que assim se possa contribuir com o seu aprimoramento.

Desta forma, torna-se evidente a imprescindibilidade de programas voltados à inclusão produtiva, os quais proporcionem a inserção do cidadão ao mundo do trabalho e que sejam desenvolvidos com a finalidade de geração de renda, auferindo emancipação social a superação das condições de vulnerabilidade (GUARESCHI, 2003; EVENHUIS *et al.*, 2021). Assessorar os indivíduos em situação de vulnerabilidade e conceder-lhes oportunidades de melhoria das condições gerais de subsistência é uma questão prevista na Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS). Neste contexto, o presente estudo tem como tema tratar a inclusão produtiva e a vulnerabilidade social, no âmbito da geração de renda, analisando o Programa Apoiar e Comprometer (PAC), desenvolvido pela Secretaria Municipal de Cidadania e Assistência Social do município de Passo Fundo/RS.

Dado o exposto e o importante papel das lideranças para o bom andamento de programas sociais, esta pesquisa tem a seguinte problemática: qual a contribuição da liderança no desempenho dos participantes do programa de inclusão produtiva denominado Programa Apoiar e Comprometer (PAC), no município de Passo Fundo/RS? Assim, tem-se como objetivo analisar a contribuição da liderança no desempenho dos participantes do PAC.

Visando alcançar o objetivo e responder à questão de pesquisa, após esta introdução, inicia-se a revisão de literatura discorrendo sobre a vulnerabilidade social, a proteção social básica e inclusão produtiva e após é explicitada a importância das lideranças nas relações interpessoais. Na sequência, são apresentados a metodologia e os dados empíricos, com as respectivas análises. Por fim, são feitas as considerações finais, evidenciando as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Vulnerabilidade social, proteção social básica e inclusão produtiva**

A vulnerabilidade social não possui um significado único e consolidado na literatura (ABRAMOVAY *et al.*, 2002; OVIEDO; CZERESNIA, 2015; SCOTT *et al.*, 2018). De acordo com Prowse (2003), enquanto alguns trabalhos referem-se à vulnerabilidade como suscetibilidade à pobreza, outros a caracterizam como “sintoma” de pobreza. Além disso, existem outros que a compreendem como uma das dimensões da pobreza. Contudo, a

definição de vulnerabilidade social de acordo com o Sistema Único de Assistência Social (SUAS) se refere àqueles que se encontram na situação de privação ao acesso dos serviços públicos ou ainda em situação de pobreza com inexistência de renda (BRASIL, 2011). Dentre as definições de vulnerabilidade social, evidencia-se a de Oviedo e Czeresnia (2015, p. 240) os quais afirmam que “a vulnerabilidade procura desvendar dinâmicas sociais e culturais, em conexão com aspectos individuais, criando-se condições que acrescentam a possibilidade de certos perigos e ameaças concretizarem-se”. Abramovay *et al.* (2002) e Camargo *et al.* (2022) delineiam a vulnerabilidade social em conformidade à condição na qual os recursos de um dado grupo social vêm a ser insuficientes para tratar com as oportunidades dispostas pela sociedade.

Mendes (2015) assinala que a vulnerabilidade social pode ser entendida como o resultado de condições de desigualdade social, podendo estar relacionado com a pobreza, idade, sexo ou classe social. Ser e/ou estar vulnerável está relacionado a ser competente na apreensão dos ativos físicos, humanos e sociais disponíveis. Os ativos físicos são os meios essenciais para a busca de bem-estar; os ativos humanos consideram o trabalho como ativo principal e o valor adjunto a ele pelos investimentos em saúde e educação. Logo, os ativos sociais reúnem as redes de reciprocidade, confiança, contatos e acesso à informação. De tal modo, a condição de vulnerabilidade considera a situação das pessoas a partir da inserção e da estabilidade no mundo do trabalho, a debilidade de suas relações sociais, o grau de regularidade e de qualidade de acesso aos serviços públicos ou outras formas de proteção social (BRASIL, 2007).

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021), assim como a interpretação sobre as “necessidades básicas insatisfeitas”, “pobreza multidimensional” e “desenvolvimento humano”, a exclusão e vulnerabilidade social são noções antes de tudo políticas, mesmo que às vezes não sejam percebidas como tal, mas que adentram novos recursos interpretativos sobre os processos de desenvolvimento social, para além de sua extensão monetária. Essa nova maneira de olhar conforme apontado pelo IPEA (2021), pode produzir efeitos sobre as propostas e os desenhos das políticas públicas, colocando em evidência as responsabilidades do Estado, em todos os seus níveis administrativos, na promoção do bem-estar dos cidadãos.

Existem leis que regem as questões sociais, as quais foram determinadas pela Constituição Federal de 1988. Entretanto, criou-se uma lei específica sobre o assunto, a qual se refere à Lei Orgânica de Assistência Social, denominada LOAS, de 1993, que propõe a promoção de ações que impulsionem o desenvolvimento das potencialidades fundamentais

em direção à consecução da autonomia em que seja possível reduzir as vulnerabilidades que debilitam a resistência do sujeito no decurso da exclusão sociocultural (BRASIL, 1993). Deste modo, faz-se necessária a promoção da inclusão produtiva, e a superação desta situação, ora vulnerável, se dá por meio da garantia de direitos, a partir do acesso ao trabalho e renda. A estratégia de inclusão produtiva dos extremamente pobres encontra também os obstáculos relacionados às próprias deficiências do Sistema Público de Trabalho, Emprego e Renda – por exemplo, a articulação ainda precária das suas funções de intermediação e qualificação (IPEA, 2020). Vista como política pública, a assistência social possibilita a gestão dos serviços conforme demandas e potencialidades da população e incorpora o debate sobre proteção social ao se pensar estratégias de gestão, com foco no combate à pobreza e à exclusão social e territorial (MARIUCCI; CARIO, 2020).

Para melhor compreender os aspectos que compreendem a vulnerabilidade social, apresenta-se a Figura 1, com alguns de seus elementos característicos.

**Figura 1- Elementos característicos da vulnerabilidade social**



Fonte: Righetto, Vitorino e Muriel-Torrado (2018).

Observa-se (Figura 1), que há indicadores sociais, coletivos e individuais para a vulnerabilidade, mas que ao mesmo tempo se fundam num “estado” e também numa “construção social”, os quais produzem desigualdades e fragilidades na sociedade (RIGHETTO; VITORINO; MURIEL-TORRADO, 2018). Nessa perspectiva, de acordo com o modelo teórico de Castel (1998), o registro dos indivíduos na estrutura social se faz por meio de sua inserção tanto no mundo do trabalho - com seus riscos e proteções; quanto nas relações de proximidade - constituídas pelas relações familiares, e demais relações sociais e comunitárias, que harmonizariam, ao indivíduo, proteção e segurança.

Desse modo, o autor propõe a existência de “zonas” de vulnerabilidade, as quais consistem em um espaço social de instabilidade, de turbulências, povoado de indivíduos em situação precária em sua relação com o trabalho e frágeis em sua inserção relacional” (CASTEL, 1998, p. 26). As “zonas” de vulnerabilidades agem como uma espécie de indicador privilegiado para avaliar o grau de coesão de um conjunto social num dado momento de crise econômica, complementa o autor. No arranjo por graus da dinâmica de exclusão, Castel (1998) caracteriza os três estágios das zonas de vulnerabilidade, os quais são: a) zona de integração - conjunto de relações de trabalho e inserção relacional estável; b) zona de vulnerabilidade - trabalho precário e fragilidade de apoio relacional; c) zona de desfiliação - conjugação dos processos de exclusão, ausência de trabalho e isolamento relacional. Tais classificações são expostas na Figura 2.

**Figura 2 – Zonas de inserção**

<b>Mundo do trabalho</b>	Trabalho estável	Trabalho precário	Não trabalho
<b>Zonas sociais</b>	Zonas de integração	Zona de vulnerabilidade	Zona de desfiliação
<b>Relações de proximidade</b>	Fortes	Fracas	Isolamento social

Fonte: Castel (1998, p. 23).

Conforme exposto na Figura 2, além das zonas sociais, o autor destaca que no mundo do trabalho são possíveis inserções pelas vias: a) do trabalho estável - aquele trabalho por contrato de duração indeterminada, associado a direitos e proteções aos riscos sociais; b) do trabalho precário – trabalho sem contrato, ou por contrato de curta duração, dissociado de direitos e proteções; e c) a não inserção, representada pela situação do não trabalho – por desemprego ou incapacidade de trabalhar. Além disso, no campo das relações de proximidade, os indivíduos poderiam conhecer inserções: a) fortes – aportadas em base familiar segura, em amigos e parceiros estáveis; b) frágeis – marcadas por relações familiares delicadas, amizades e parcerias instáveis e inseguras; ou c) nenhuma inserção, caracterizada pelas situações de isolamento social.

Ademais, os inúmeros percalços sociais sofridos pelos cidadãos em vulnerabilidade social podem ser superados mormente por intermédio das mídias sociais digitais e dos movimentos sociais e em rede, que enfatizam e lutam pela proteção social básica e inclusão produtiva (PALUDO; KOLLER, 2005; BARBOSA; OLIVEIRA; FERNANDES, 2019). Tais abordagens tornam evidente a necessidade de uma espécie de subsídio financeiro e técnico que promova iniciativas que garantam a estes grupos vulneráveis os meios de superação da

pobreza em que se encontram e a transição da situação de risco para uma situação que lhes garanta melhorias nas condições de subsistência. Para tanto, a proteção social básica se faz necessária (KUBACKI; SIEMIENIAKO; BRENNAN, 2020).

A proteção social básica é uma modalidade de amparo com caráter preventivo, a qual tem por finalidade evitar quebra de vínculos sociais através do atendimento de situações de fragilidades. Pertencem determinados grupos sociais da população usuária da rede de assistência social, cujo sistema único de assistência social presume que os serviços sejam responsáveis por ações continuadas. Como referem Luz, Perin e Tejedadas (2009, p. 1):

A Assistência Social, a partir da Constituição Federal de 1988, é elevada ao nível de política social pública, voltando sua atenção às populações em situação de vulnerabilidade social, provendo ações de Proteção Social, Defesa Social e Vigilância Socioassistencial dos grupos vulneráveis, atendendo suas necessidades emergentes ou permanentes decorrentes da vida social. Essa política compõe o tripé da Seguridade Social, juntamente com a Saúde e a Previdência Social, a qual se caracteriza por se voltar ao campo da Proteção Social.

Os mesmos autores salientam que o objetivo da proteção social básica, consiste em promover a inserção de grupos em situação de risco social, além de buscar a prevenção a situações de risco. A inserção se dá, na lógica das políticas públicas, no trabalho, na vida em comunidade, em sociedade. Para tanto, a inclusão produtiva assume importância vital, na qual se apresenta no sentido de potencializar a cidadania, a garantia de acesso aos serviços públicos, a melhoria das condições de subsistência e na conquista de direitos (PNAS, 2009). Conforme Souza (2013), a inclusão produtiva promove ações que possibilitem a inserção de indivíduos no mercado de trabalho, contribuindo para o processo de emancipação social dos indivíduos, reduzindo a dependência de programas e benefícios do governo, suscitando trabalho e renda, potencializando a arte e o saber-fazer local.

Desse modo, para que a inclusão produtiva seja bem sucedida, não basta a existência de oportunidades de qualidade e que estas sejam acessíveis aos mais pobres, é imprescindível que, com o esforço e tenacidade de cada um, as famílias pobres usufruam inteiramente dessas oportunidades. “De fato, oportunidades não são serviços dos quais podemos passivamente nos beneficiar. Ao contrário, para serem efetivas, as oportunidades requerem protagonismo, esforço e perseverança, sem o que não é possível alcançar sucesso na inclusão produtiva” (BARROS; MENDONÇA; TSUKADA, 2011, p.5). Nesse sentido, crescem as demandas por intervenções estatais focadas à proteção social dos que se encontram fora do mercado de trabalho ou vivendo sua precarização. Além disso, Alvino-Borba e Mata-Lima (2011) e Barbosa, Oliveira e Fernandes (2019) referem que alguns fatores podem auxiliar na inclusão

social e produtiva, como um emprego digno, qualificação, valorização pessoal e acesso aos bens básicos de sobrevivência, conforme exposto na Figura 3.

**Figura 3 - Síntese dos fatores de inclusão social e produtiva**



Fonte: Alvino-Borba e Mata-Lima (2011 p. 225).

Destarte, a realidade social é um complexo de determinações históricas, que compõem a totalidade da vida em sociedade no que se refere à busca pela satisfação de necessidades por meio de um movimento que parte do trabalho e do desenvolvimento dos meios de produção necessários à produção e reprodução da vida humana (LACERDA, 2014). Nessa lógica, a caracterização do cidadão, como sujeito de direitos, está presente nas legislações democráticas compondo o catálogo das conquistas mais importantes da humanidade, assim como contribui para a construção do conceito de pessoa, de cidadão e para a tomada de decisões morais, políticas e administrativas com vistas à justiça social. A compreensão de desenvolvimento está diretamente relacionada às garantias e à concretização desses direitos (KUJAWA; ZAMBAM, 2019), que emancipam o indivíduo, representando a construção de um processo pleno de desenvolvimento da capacidade humana - a liberdade substantiva.

Assim sendo, para o desenvolvimento e inserção de indivíduos que estão à margem da sociedade, faz-se necessária a criação de redes de apoio, compostas, sobretudo, de pessoas com comprometimento e entusiasmo para tomar iniciativas que desconsiderem seus próprios interesses para se engajarem nos objetivos coletivos. Versa-se aqui, do papel da liderança e sua importância nas relações interpessoais, o qual é abordado no tópico seguinte.

## 2.2 A liderança nas relações interpessoais

Por mais que a maior parte dos autores conceitue a liderança como um processo de influência de um indivíduo sobre outro ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma dada situação, Bergamini (2002) refere que ela pode ter alguns significados diferentes. Observa-se então que o conceito de liderança é colocado como “algo que representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir” (HUNTER, 2004, p. 105). Referencia-se que cada indivíduo é único e detém conhecimentos, personalidade, características e habilidades distintas, razão pela qual é preciso conhecer as ferramentas pertinentes à gestão de pessoas. Essas ferramentas, serão instrumentos de apoio ao líder na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho.

O estilo de gestão depende de fatores, tais como personalidade e habilidades do gestor e dos trabalhadores, além da natureza da tarefa. Marcousé *et al.* (2009, p. 59) afirmam que “o estilo de um gestor deve estar de acordo com a situação específica e com as pessoas envolvidas, podendo variar com o tempo e o grau de risco envolvido”. Logo, “as pessoas podem aprender a aperfeiçoar sua habilidade em compreender os outros e a si próprias adquirindo competência e facilidade nas relações interpessoais.” (MINICUCCI, 2001, p. 30-31)

De acordo com Bergamini (2009, p. 124), “o líder precisa conhecer, com segurança, a direção a seguir e dominar recursos suficientes que sejam eficazes em organizar as pessoas para que elas possam chegar até o que foi estimado”. Entretanto, deve-se considerar o fato de que as pessoas são entes sociais, cujas atitudes são decorrentes de suas relações psicossociais, na medida em que, ao interagir, vai construindo valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e até mesmo tendências à reação.

Desta forma, ao receber estímulos do meio, sua resposta terá como carga estas vivências, uma vez que consegue comprometimento e entusiasmo dos seus seguidores quando está aberto à influência deles (BERGAMINI, 2002). Além disso, Rego e Cunha (2010) descrevem liderança como a capacidade de influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuir para a eficácia e sucesso das organizações. Ainda, os autores salientam que a liderança ocorre apenas se as pessoas são influenciadas para fazer o que é ético e benéfico para a organização e elas próprias. Acrescentam que um bom líder é aquele que cria, sustenta, eleva a confiança, o otimismo e o espírito de sacrifício do grupo que lidera. São eles (os líderes) que dão sentido às pessoas, de modo que estas se sintam fortes, capazes e empenhadas, permitem que os outros operem e, transmitindo-lhes o seu saber, a sua

experiência, avigoram as suas capacidades e dão-lhes oportunidade para criarem e sentirem que fazem parte da mesma visão (NUNES, 2017; HAGEMEISTER; VOLMER, 2018; LEE *et al.*, 2019).

Nesse sentido, Gutierrez (2017) e Reis *et al.* (2018) reforçam que a liderança não é uma tarefa fácil. Ela guia, movimenta, produz e motiva uma equipe, o líder que, por sua vez, é o propulsor dessa gestão deve orientar e estar aberto a conversas, opiniões, sugestões, considerações e contestações com a precedência de que todos de sua equipe participem em conjunto das metas almejadas da organização. Nessa condição, Vergara (2006, p. 42) menciona que a motivação faz parte do íntimo de cada pessoa, ou seja, é particular do ser humano e nasce das necessidades interiores. Doravante, House (1971, p. 324) apresenta que,

a função motivacional do líder resiste nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso. Os líderes eficazes devem assumir três tipos de conduta que terão a propriedade de influenciar a produtividade de seus subordinados. Em primeiro lugar o líder precisa mostrar consideração e oferecer apoio. A seguir, deve ser capaz de estruturar com clareza a situação, mostrando caminhos que podem ser seguidos para se chegar aos objetivos almejados. Finalmente, espera-se que o líder facilite a chegada às recompensas esperadas e valorizadas, uma vez que tenha evidenciado o desempenho esperado.

Desse modo, a preocupação está em sugerir como as decisões devem ser tomadas e implementadas para que os indivíduos possam atingir a produtividade em um ambiente no qual predomine um clima de sentimentos de satisfação e reconhecimento (SANTOS, 2018). O líder deverá demonstrar grande habilidade interpessoal para estar em condições de trabalhar com os mais diferentes estilos de comportamento das pessoas inseridas no contexto da equipe, pois conforme refere Casado (2002, p. 250), “(...) diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais, e além de buscar modelos de satisfação distintos, também têm diferentes contribuições a fazer à organização”. Nesse entendimento, Maxwell (2008, p. 96) cita que “a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais”. Os líderes potencializam os liderados. Com base nisso, torna-se evidente a importância da contribuição das lideranças na inclusão de pessoas vulneráveis, para ajudá-las na emancipação.

A valorização das relações interpessoais pela liderança, segundo Novato e Nunes (2019) e Asad, Rind, Abdulmuhsin (2021), contribui para melhora nos resultados esperados do trabalho, assim, os relacionamentos precisam ser estabelecidos com respeito e confiança,

envolvendo boa comunicação verbal e não verbal, conflitos, recompensas e, principalmente, motivação, que conforme Lima et al. (2017), o líder tem responsabilidade direta sobre os relacionamentos estabelecidos entre seus liderados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se uma investigação com abordagem qualitativa e quantitativa. Dessa forma, na pesquisa qualitativa se buscou compreender o fenômeno a partir dos dados descritivos e das análises advindas do contato direto do pesquisador com o objeto em estudo (GODOY, 1995).

Quanto ao procedimento técnico, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso (YIN, 2001), o qual foi realizado tendo como base o Programa de Inclusão Produtiva, denominado Apoiar e Comprometer (PAC). Tal programa foi instituído no município de Passo Fundo/RS, gerido pela Secretaria de Cidadania e Assistência Social do mesmo município e estabelecido pela Lei nº 5009, de 18 de setembro 2013. No momento da coleta de dados, realizada no segundo semestre de 2020, o PAC contava com 100 participantes e 30 líderes, dos quais participaram da pesquisa 40 beneficiários e 6 líderes.

Na parte quantitativa da pesquisa, trabalhou-se com os dados oriundos dos questionários aplicados de forma física aos participantes do programa. Tal questionário foi elaborado pelos autores do presente estudo, composto de 15 perguntas fechadas, contemplando opções de resposta de múltipla escolha, com a finalidade de identificar a percepções dos participantes em relação ao PAC e em relação às suas respectivas lideranças. Na parte qualitativa da pesquisa, realizaram-se entrevistas com roteiro semiestruturado junto aos líderes do PAC. Tais entrevistas foram conduzidas pela primeira autora desse estudo, com duração média de 25 minutos cada, visando analisar o ponto de vista dos beneficiários em relação ao programa, investigando suas percepções em relação à sua funcionalidade, e também, em relação seu papel enquanto líder. Os entrevistados foram contatados via telefone, definindo-se o dia e horário para a realização das entrevistas, as quais se deram de forma presencial no ambiente de trabalho destes, mediante permissão do(a) secretário(a) responsável pela área de atuação do líder.

Para definir o número de entrevistas, utilizou-se o critério de saturação (GLASER; STRAUSS, 1967), o qual foi alcançado com quatro entrevistas, mesmo assim, visando mais segurança em relação à saturação, mais duas entrevistas foram realizadas.

Os dados quantitativos foram transcritos e tabulados em tabelas do *Software* Microsoft Office Excel e, posteriormente, avaliados em forma de frequência, por meio de estatística descritiva simples. Tais resultados possibilitaram a elaboração de gráficos e tabelas para posteriores análises. Por sua vez, os dados qualitativos foram analisados após sua transcrição, a qual se deu por meio de análise interpretativa, seguindo-se as cinco fases propostas por Yin (2016): 1) compilação dos dados num arquivo no *Software* Microsoft Word, com a transcrição das entrevistas; 2) decomposição das falas; 3) recomposição com vistas no objetivo a ser atingido; 4) interpretação dos dados; 5) conclusão das análises com base no referencial teórico. De tal modo, partiu-se para a apresentação e discussão do material coletado tanto na etapa quantitativa, quanto na qualitativa, iniciando-se com a caracterização do PAC.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Caracterização do Programa Apoiar e Comprometer – PAC

Instituído no âmbito do município de Passo Fundo/RS, o Programa de Inclusão Produtiva denominado Programa Apoiar e Comprometer (PAC) é regido pela Secretaria de Cidadania e Assistência Social, fazendo parte da execução de serviços da rede de proteção social básica. Instituído pela Lei Ordinária nº 5009 de 2013, o PAC conforme Art. 2º:

tem como objetivo desenvolver ações de atendimento às famílias, fortalecendo a convivência familiar e comunitária, a melhoria da qualidade de vida, assim como, o acesso à rede de serviços locais; incentivar a participação comunitária buscando o fortalecimento das comunidades para a superação de suas dificuldades através da disponibilização de cursos e oficinas de capacitação profissional; bem como desencadear um processo de tomada de consciência do participante quanto às dificuldades e potencialidades de sua comunidade e sua corresponsabilidade para o desenvolvimento; devendo, para o atendimento aos objetivos do programa, observar as seguintes condições relacionadas:

I – os beneficiários participarão de programas de alfabetização, bem como de programas educacionais recomendados a Jovens e Adultos (EJA), visando a conclusão dos ensinos fundamental e médio;

II – os beneficiários realizarão oficinas e cursos profissionalizantes, oferecidos pela administração municipal ou através de convênios com entidades ou instituições de ensino público, filantrópico e ou privado;

III – os beneficiários realizarão atividades ou tarefas de caráter profissionalizantes ou de aprendizados, nas áreas afins das oficinas e cursos oferecidos pelo programa, nas diversas áreas de atuação do Município, visando a sua inserção no mercado de trabalho formal;

IV – os beneficiários não poderão realizar atividades ou tarefas de caráter profissionalizantes ou de aprendizados, nas áreas de alta complexidade de atuação do Município.

V – os beneficiários do programa não poderão ser designados para desempenhar atividades em substituição aos aprovados em concurso público, mesmo que parcialmente (PREFEITURA... 2021)

Em linhas gerais, tal programa assiste a parcela vulnerável da população, viabilizando o acesso ao mundo do trabalho de uma forma integrada promovendo a emancipação da população mais pobre. O programa beneficia pessoas com maior necessidade e os interessados devem preencher requisitos instituídos e regulamentados pela Lei 5.009, de 18 de setembro de 2013, a qual em seu artigo 3º estabelece o que segue:

- I - estar desempregado e sem auferir renda para o sustento próprio e da família, cuja renda familiar per capita não for superior a 1/4 (um quarto) do salário mínimo nacional vigente;
- II - ter a partir de 18 anos completos na data de inscrição no programa;
- III - prioridade para pessoas cujas famílias possuam maior número de dependentes, bem como as que tiverem portadores de deficiência física ou mental e/ou doenças crônicas;
- IV - residir nas áreas de abrangência de cada CRAS, no prazo mínimo de 12 meses;
- V - dedicação para inclusão ao programa apoiar e comprometer será determinada, segundo a capacitação designada pela coordenadora a cada participante;
- VI - todos os integrantes deverão ser analfabetos ou com curso de ensino básico incompleto, qualificando-se através dos cursos oferecidos pela Rede Socioassistencial, Rede Privada e a Universidade Popular, em que se oferece diploma de conclusão;
- VII - a cada 6 (seis) meses demonstrar comprovante de frequência escolar ou de frequência no curso onde está vinculado;
- VIII - os filhos de integrantes do programa em idade escolar deverão estar matriculados na rede regular de ensino e com carteira de vacinação em dia, mediante comprovação de frequência escolar a cada 6 (seis) meses, no local Centro de Referência da Assistência Social onde está vinculado;
- IX - todos os interessados deverão estar inscritos no Cadastro Único;
- X - comprometer-se com as condições vigentes no Termo de Responsabilidades assinado no momento do início de suas atividades no programa. (PASSO FUNDO, 2013).

Os participantes desse programa desempenham suas atividades no âmbito das secretarias municipais, onde exercem os serviços de limpeza, no caso das mulheres, e serviços gerais, no que se refere aos homens. Destaca-se que o PAC assiste o público que possui baixa escolaridade, caracterizando a inclusão produtiva por meio da socialização deste participante com o meio inserido e a geração de renda oriunda através do valor recebido. Evidencia-se ainda que o tempo de permanência e participação no programa é temporário, pelo prazo de um ano, permitindo sua prorrogação, uma única vez, por igual período. Deste modo, destaca-se que a circunstância da permanência no programa não possuir caráter permanente, faz com que o programa cumpra seu objetivo no que diz respeito ao estímulo e geração das condições, para que os indivíduos superem a situação de vulnerabilidade social.

Cabe ainda mencionar que os beneficiários do PAC devem cumprir algumas condicionantes de cumprimento obrigatório, para que percebam os benefícios do programa, conforme destaca o artigo 4º da Lei 5.009, de 18 de setembro de 2013:

- I - dedicação de seis horas diárias ao programa, cinco dias por semana, nas atividades laborais e de capacitação, nos locais definidos;
- II - participação nos cursos de capacitação desenvolvidos pelo programa, com presença mínima de 90% (noventa);
- III - participação nas atividades laborais do programa, com pelo menos 90% (noventa por cento) de presença (PASSO FUNDO, 2013).

O que constitui o programa é a disponibilização de uma cesta básica mensal e o reconhecimento do beneficiário enquanto participante, no que diz respeito ao encaminhamento para abertura de conta bancária através da qual este irá receber seu auxílio monetário. Com relação aos benefícios recebidos por parte dos participantes no Programa Apoiar e Comprometer, a Lei 5.009, de 18 de setembro de 2013, em seu art. 9 prevê:

- I- mensalmente auxílio monetário no valor correspondente a 80% do salário mínimo nacional vigente no país, a ser depositado em conta bancária até o quinto dia útil de cada mês e calculado conforme cadastramento de frequência e aproveitamento devidamente assinado pelo responsável onde este desempenha a capacitação e assinatura do integrante, e devidamente observado pelos técnicos do Centro Referência Assistência Social;
- II- mensalmente 01 (uma) sacola econômica com gêneros alimentícios;
- III - uniforme para o desempenho das atividades (PASSO FUNDO, 2013).

Ainda tratando da Lei 5.009, de 18 de setembro de 2013 e dos benefícios recebidos pelos participantes, salienta-se o previsto no artigo 10, no qual afirma que “fica assegurado pela municipalidade, para o desenvolvimento das atividades, o transporte coletivo”.

#### **4.2 Programa de inclusão produtiva: percepções dos participantes e líderes do PAC**

Sabendo das características do PAC, descreve-se o perfil dos participantes e, a seguir, a análise dos dados referentes à percepção destes com relação ao referido programa, bem como se consideram o programa como oportunidade de acesso ao mundo do trabalho, geração de renda e autonomia, oportunidade de superação da situação de vulnerabilidade social, e ainda, se há a percepção de que o citado programa investe em sua capacitação e qualificação profissional. Por conseguinte, é elaborada uma análise de resultados referente à percepção dos participantes a respeito de suas lideranças. Posteriormente, realizar-se-á a

análise dos resultados obtidos por intermédio das entrevistas realizadas com os líderes do PAC a respeito do programa e qual seu papel enquanto líder ao “acolher” um participante do programa. Ademais, levantem-se as percepções dos líderes frente à atuação dos participantes, e se enquanto liderança, compreendem as limitações destes participantes e se há fatores que dificultam o desempenho das atividades.

Assim, inicialmente, na Tabela 1 são apresentados os dados demográficos dos participantes.

**Tabela 1 - Perfil dos participantes**

Questões						Total
<b>1- Gênero</b>	Feminino	Masculino	Prefiro não responder			
	<b>25 - 62,5%</b>	15 - 37,5%	-			
<b>2- Idade</b>	18-25 anos	26-35 anos	36-49 anos	+ 50 anos		
	8 - 20%	<b>15 - 37,5%</b>	13 - 32,5%	4 - 10%		
<b>3- Escolaridade</b>	Sem escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto	Ensino Fundamental Completo	Ensino Médio Incompleto	Ensino Médio Completo	
	2 - 5%	<b>29 - 72,5%</b>	3 - 7,5%	2 - 5%	3 - 7,5%	40

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Por meio dos resultados demonstrados na Tabela 1, observa-se que as mulheres representam 62,5% do público entrevistado, contra 38% de homens. Ademais, evidencia-se que 37,5% dos participantes possuem idades de 26 a 35 anos e a maioria (72,5%) possuem ensino fundamental incompleto. Tais dados vão ao encontro do disposto na Lei 5.009, de 18 de setembro de 2013, a qual refere que, para participar do PAC Passo Fundo/RS, o indivíduo deve ser maior de 18 anos e estar com curso de ensino básico incompleto. Além disso, os dados denotam que as características predominantes dos beneficiários do PAC Passo Fundo/RS são o baixo nível de escolaridade atrelado às baixas condições financeiras, que acometem sobretudo mulheres jovens.

Quanto à situação dos participantes, no que diz respeito à sua inclusão no PAC, apresenta-se a Tabela 2.

**Tabela 2 - Situação do participante**

Questões				Total
<b>4- Tipo de público</b>	Primeira participação	Egresso/ou pertencente ao regime semiaberto em monitoramento eletrônico	Participante reincidente	
	<b>28 – 70%</b>	6 – 15%	6 – 15%	
<b>5- Situação do beneficiário</b>	Participante com encaminhamento técnico	Carta de emprego do sistema prisional	Imigrante/estrangeiro	
	<b>32 – 80%</b>	6 – 15%	2 – 5%	<b>40</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto à situação dos participantes no PAC, observa-se a predominância daqueles com primeira participação, que representam 70% dos respondentes, os quais entraram no programa por meio de encaminhamentos técnicos (80%), evidenciando o trabalho em rede, referido por Luz, Perin e Tejadas (2009), Mendes (2015) e Righetto, Vitorino e Muriel-Torrado (2018), quando destacam que a vulnerabilidade social pode ser superada principalmente por intermédio das mídias sociais digitais e dos movimentos sociais e em rede. Nesse sentido, Paludo e Koller (2005) e Evenhuis et al., (2021) coadunam ao destacar a importância das redes de apoio social e efetiva, pois são entendidas como a relação entre recursos pessoais, profissionais e institucionais, com o objetivo de oferecer suporte aos indivíduos, contribuindo para a construção social deles. Logo, frente à percepção do PAC pelos participantes, apresenta-se a Tabela.

**Tabela 3 - Percepção dos participantes a respeito do PAC**

Questões	Sim	Em partes	Não
6 - O PAC foi sua primeira oportunidade de acesso ao mundo do trabalho?	24	-	16
7 - Você considera sua participação no PAC como oportunidade de superação da situação de vulnerabilidade social?	35	4	1
8- Você considera que sua participação no PAC traz melhorias para sua qualidade de vida?	35	3	2
9 - Você considera o PAC como uma oportunidade de acesso ao mercado de trabalho e geração de renda?	35	5	1
10- Você considera o PAC como importante para sua maior autonomia, especialmente em razão da qualificação profissional recebida?	35	3	2
11- Você considera que o PAC investe na sua capacitação e qualificação profissional?	19	13	8

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

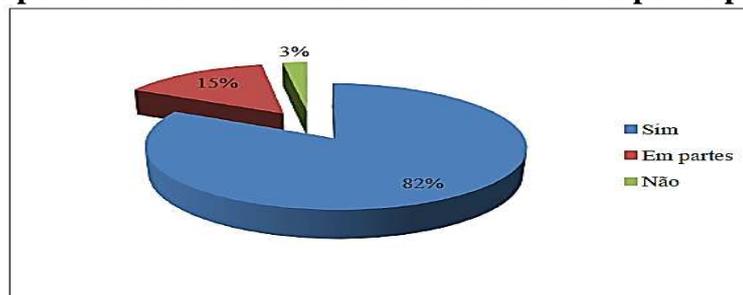
Observa-se na Tabela 3 que o PAC traz uma série de benefícios aos seus participantes, abrangendo desde a superação da vulnerabilidade social até a qualificação profissional para o

ingresso no mercado de trabalho, os quais são nitidamente percebidos pelos participantes beneficiários. Destaca-se que 60% dos participantes tiveram sua oportunidade de acesso ao mundo do trabalho através do PAC, bem como, para 87% dos beneficiários, a participação no programa viabilizou a superação da situação de vulnerabilidade social, concedeu maior autonomia, em razão da qualificação profissional recebida, assegurando oportunidades de acesso ao mercado de trabalho e geração de renda. Ademais, na percepção de mais de 47% dos participantes, o PAC investe na capacitação e qualificação profissional de seus beneficiários, que os auxilia na melhora das condições de vida e saída da zona de vulnerabilidade referida por Castel (1998), Scott *et al.* (2018) e Mariucci e Cario, (2020), a qual é delimitada pela inserção precária no trabalho e pela fragilidade das relações de proximidade.

Frente ao exposto, fica visível que o PAC cumpre com seus objetivos estabelecidos no Art. 2º da Lei Ordinária nº 5009 de 2013, e sobretudo, são percebidos pelos participantes. Cabe destacar que estar vulnerável socialmente prejudica não só o indivíduo, mas também a sociedade em geral, pois a vulnerabilidade acarreta consequências e uma delas é a redução de alternativas e fragilização das condições de sobrevivência das pessoas. Logo as oportunidades oferecidas pelo PAC, constituem, de acordo com Abramovay *et al.* (2002), uma forma de ascender a maiores níveis de bem-estar ou diminuir probabilidades de deterioração das condições de vida de determinados atores sociais. Além disso, pode-se aferir que esses programas são, portanto, legitimados por campos de saber “especializados” que se apoiam em categorizações e classificações responsáveis por ordenar e regular a vida social (GUARESCHI, 2003; RODRÍGUEZ-POSE, 2018; KUBACKI; SIEMIENIAKO; BRENNAN, 2020).

A fim de evidenciar as oportunidades no mercado de trabalho concedidas com a participação no PAC, apresenta-se o Gráfico 1.

**Gráfico 1 - Oportunidades no mercado de trabalho com a participação no PAC**



Fonte: dados da pesquisa, (2020).

Observa-se no Gráfico 1 que a maioria (82%) dos participantes consideram que terão maiores oportunidades de ingresso no mercado de trabalho em razão de sua participação no PAC. Tais resultados vão ao encontro do exposto por Souza (2013) e Kubacki, Siemieniako e Brennan (2020) quando referem que programas que promovem oportunidades de incluir pessoas no mercado de trabalho contribuem para a emancipação social destes, “folgando” a dependência de ações governamentais (municipais, estaduais e/ou federal), bem como concedendo trabalho digno e renda estável, oportunizando segundo Alvino-Borba e Mata-Lima (2011) e Camargo *et al.* (2022) a inclusão social e produtiva. Além disso, as evidências atendem ao objetivo do PAC, conforme descrito na Lei Ordinária nº 5009 de 2013, quando aponta, dentre outros objetivos, o acesso à rede de serviços locais. Ademais, apenas 3% dos respondentes não acreditam em tais oportunidades e 15% demonstram parcialidade.

Entende-se, por meio dos dados apresentados, que o programa pode ser considerado como positivo enquanto política pública de assistência, o qual volta-se para a oportunidade de acesso à renda e promoção da superação da situação de vulnerabilidade. Para tanto, nesse contexto, cabe salientar a importância das lideranças, visto que, conforme Bergamini (2002, p.133), “o líder não motiva, todavia, mais do que ninguém, ele tem recursos para garantir que a motivação já existente não diminua nem desapareça”. Ou seja, a liderança exerce influência interpessoal para a consecução dos objetivos, tornando-se um facilitador do comportamento positivo/proativo dos indivíduos e de grupos (MINICUCCI, 2001; REIS et al., 2018).

Desse modo, a fim de conhecer a percepção frente às lideranças pelos participantes do PAC, apresenta-se a Tabela 4.

**Tabela 4 - Percepção dos participantes referente às suas lideranças**

Questões	Sim	Em partes	Não
12- Tendo em vista o seu período de permanência no PAC, você considera ter sido acolhido (a) por sua referida liderança recebendo o necessário amparo para o desempenho de suas funções?	25	8	7
13- Você percebe sua coordenação preparada para trabalhar com o pessoal do PAC?	20	13	7
14- Você entende que sua coordenação mantém bom relacionamento com seus subordinados?	23	10	7

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Evidencia-se na Tabela 4 que as lideranças exercem papéis importantes no PAC e assim são percebidas pelos beneficiários. Para 62% dos participantes, o sentimento é de acolhimento por parte de sua liderança, os quais estão preparados para trabalhar com o público do PAC (50%) e são capazes de manter um bom relacionamento com seus

subordinados (57%). Tais resultados vão ao encontro das colocações de House (1971), Hunter (2004), Bergamini (2002) e Lee *et al* (2019), quando referem que o líder é alguém que influencia, acolhe e dispõe de ferramentas para a valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho. House (1971) deixa claro que em primeiro lugar o líder precisa mostrar consideração e oferecer apoio aos seus liderados. Tal premissa é confirmada na resposta da maioria dos participantes, visto que pessoas em vulnerabilidade necessitam de auxílio e proteção para a garantia de seus direitos como cidadãos. Logo, a liderança exerce um papel crucial nesse atendimento, pois volta seu olhar ao amparo e acolhimento para a inclusão destes no mercado de trabalho, fonte para obtenção de melhores condições de vida.

Nesse sentido, diante das respostas dos líderes a respeito do seu papel quanto ao “acolher” um participante no PAC, constatou-se que eles se colocam em posição de apoio a este público. Segue fala comprobatória:

Minha função enquanto líder é como propriamente dito, acolher este indivíduo, integrar ele com o restante da equipe e fazer com que se sinta como parte da equipe. Explicar quais serão suas funções e quais as funções dos demais colegas de equipe e alguns desafios que ele vai ter pois cada setor tem sua particularidade e fazer com que se sinta cada vez mais incluído. (Part. 2)

Ao encontro desse resultado e entendendo que o PAC trata de pessoas em situação de vulnerabilidade, na condição de líderes, estes revelam compreender as potencialidades e limitações destes participantes, como pode ser identificado no depoimento de um dos líderes:

Alguns apresentam mais limitações que outros. Embora tenham limitações, também têm potencialidades a serem desenvolvidas, por isso a importância do líder acompanhar, prestar apoio e estar mediando para que esse participante possa desempenhar da melhor maneira possível sua atividade e se adapte ao trabalho, possibilitando com o passar do tempo o ingresso no mercado formal. (Part. 6)

Além disso, cabe ressaltar que quase 18% dos participantes não evidenciam os pontos positivos da liderança e que considerados pela maioria dos beneficiários. Entretanto, se considera ainda a frequência de respostas que apresentam uma percepção parcial em relação a esses aspectos, em que 20% apontam ter sido parcialmente acolhidos por parte de suas referidas lideranças, 32% apontam perceber parcialmente sua coordenação preparada para trabalhar com o público do PAC e um percentual de 25% evidencia parcialidade ao entender que sua coordenação mantém bom relacionamento com seus subordinados. Tais evidências afrontam o exposto por Maxwell (2008), Volmer (2018) e Lee *et al*. (2019) e precisam ser avaliadas, pois líder que é líder desenvolve seus subordinados, ajuda-os a adquirir habilidades

profissionais, ou seja, está lá para somar, incluir as pessoas vulneráveis, para ajudá-las na emancipação e não o contrário. Bergamini (2002, p. 35) é enfática ao referir que “sem ser visto favoravelmente pelo seguidor, nenhum líder conseguirá organizar, dirigir e coordenar os esforços de forma eficaz”, ou seja, os objetivos só podem ser alcançados em circunstâncias nas quais os líderes e liderados, em conjunto, tomam parte nessas atividades.

Ademais, Hagemester e Volmer, (2018) referem que o comportamento destrutivo do líder pode levar a interações sociais negativas, resultando em conflitos interpessoais que requerem uma variedade de mecanismos de enfrentamento. Consoante ao exposto, o depoimento de um dos líderes (Part. 3) pode explicar uma parcela do descontentamento dos participantes do PAC, que se problematiza pelo uso de álcool e substâncias psicoativas.

Esse público vem com questões que por vezes dificultam seu desempenho, como por exemplo, as fragilidades criadas em questão dos vínculos familiares e comunitários que por vezes se encontram com violados. E ainda tem a questão dos vícios, que é o que mais ocorre e o que mais dificulta. (Part. 3)

Tais condições dificultam o relacionamento destes participantes no PAC e o desempenho das atividades. Porém, as evidências encontradas em relação ao acompanhamento na rede de assistência destes participantes mostram ações que vão de encontro com práticas que devem ser feitas para amenizar esses desafios, e da importância que o programa exerce para os vulneráveis do município do Passo Fundo/RS.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo desenvolvido, foi possível observar a importância das políticas públicas de assistência voltadas para a inclusão produtiva, tal como na capacitação e qualificação profissional, associadas ao Programa de Inclusão Produtiva instituído no município de Passo Fundo/RS, denominado de Programa Apoiar e Comprometer – PAC. Este programa se caracteriza como viabilizador de superação da vulnerabilidade social, no que tange o acesso ao mercado de trabalho e à geração de renda, e ainda, promovendo a emancipação.

Desse modo, o contexto da vulnerabilidade indica, de acordo com Barbosa, Oliveira e Fernandes (2019), para a multiplicidade de dimensões de privação e reconhece a assiduidade de aspectos objetivos e subjetivos envolvidos na produção e reprodução da pobreza e nas estratégias de intervenção para superá-las. Consequentemente, apresenta-se como uma fonte

de estratégia para a superação da pobreza, pois pessoas que se encontram em vulnerabilidade são incluídas no mercado de trabalho por intermédio da inserção produtiva na assistência.

A pesquisa possibilitou verificar a contribuição dos líderes sobre os participantes inseridos no contexto do PAC, na medida em que, enquanto liderança positiva e acolhedora, contribui para um melhor desempenho das atividades destes participantes, sendo que consideram a participação deste público em sua equipe como essencial e proveitosa. Em razão disso, fica evidente a imprescindibilidade destes líderes destinarem, organizarem e controlarem as funções eficientemente, auxiliando e estabelecendo uma relação de bom relacionamento com os participantes. Os principais desafios considerados pelos líderes, que dificultam o desempenho das atividades dos participantes do PAC, são o uso de álcool e de substâncias psicoativas.

Porém, as evidências encontradas em relação ao acompanhamento na rede de assistência destes participantes mostram ações que vão de encontro com práticas que devem ser feitas para amenizar esses desafios. Ainda, o PAC mostrou-se como uma via de mão dupla, cuja assistência proporciona a oportunidade e o participante por sua vez vai auferindo sua autossuficiência, superando suas fragilidades e vai se transformando. Além disso, torna-se extremamente importante para o município ofertar essa forma de cuidado com o sujeito que se encontra em situação de vulnerabilidade.

No tocante ao objetivo do presente estudo, este foi atingido, pois por meio da pesquisa foi possível constatar que o programa mostra-se não apenas como consolidado na capacidade de inclusão produtiva, mas também na sua intervenção, no sentido de resolução dos fatos cotidianos vividos pela população, ou seja, a política pública capaz de oferecer proteção, promoção e superação da vulnerabilidade social. No entanto, verificou-se ainda a efetividade do objetivo do programa como um todo e o conjunto de ações integradas não somente com a rede, mas também com a contribuição positiva que as lideranças são capazes de proporcionar aos participantes. Destarte, fica evidenciada a contribuição social deste estudo.

Quanto às contribuições teóricas, o estudo colabora na aceção da vulnerabilidade social como parâmetro de reflexão e atuação também comunitária, que implica no reconhecimento de diversos fatores éticos, políticos e técnicos para contornar a incidência de riscos da capacidade humana dilatados pela vulnerabilidade. Além disso, contribui na reflexão teórica, com dados que cotizam com o aprofundamento democrático no âmbito do acesso aos direitos de inclusão produtiva e assistência social, somados à importância da liderança na promoção de melhores condições de vida, no intuito de desvencilhar as

contingências da existência humana sofrida por aqueles em situação de vulnerabilidade social.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se a baixa participação no preenchimento do questionário, permitindo considerar os resultados apenas para a população em questão e não para o programa como um todo. Enfim, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas acerca das temáticas, verificando a contribuição das lideranças para seus liderados e para a administração municipal, a fim de obter resultados que contribuam na gestão de pessoas e nas interfaces da interferência positiva no êxito dos trabalhos prestados. E, ainda, entende-se como pertinentes outras pesquisas, que tratem das temáticas vulnerabilidades e inclusão social, visando vislumbrar uma sociedade mais disposta a contribuir nos processos tanto de emancipação social, quanto na questão das oportunidades de inclusão.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, M *et al.* **Juventude, violência e vulnerabilidade social na América Latina**: desafios para políticas públicas. Brasília: UNESCO, 2002.

ALVETE, C.; COUTO, B. R. A assistência social e a inserção produtiva. In: MENDES, J. M. R.; PRATES, J. C.; AGUINSKY, B. G. (Orgs.). **O Sistema Único de Assistência Social**: as contribuições à fundamentação e os desafios à implantação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

ALVINO-BORBA, A.; MATA-LIMA, H. Exclusão e inclusão social nas sociedades modernas: um olhar sobre a situação em Portugal e na União Europeia. **Serviço Social & Sociedade**, n. 106, p. 219-240, 2011.

ASAD, M. M.; RIND, A. A.; ABDULMUHSIN, A. A. Impact of transformational leadership on educational institutes culture: a quantitative study in the context of Pakistan. **International Journal of Organizational Analysis**, 2021. Disponível em: <https://doi-org.ez116.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJOA-12-2020-2561>. Acesso em 26 ago. 2021.

BARBOSA K. T.; OLIVEIRA, F. M.; FERNANDES, M. D. Vulnerability of the elderly: a conceptual analysis. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 72, n. 2, p. 337-44, 2019.

BARROS, R., MENDONÇA, R.; TSUKADA R. **Portas de saída, inclusão produtiva e erradicação da extrema pobreza no Brasil**. Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, Chamada para Debate, 2011. Disponível em: <<https://www.sae.gov.br/site/wp-content/uploads/Portas-de-erradica%C3%A7%C3%A3o-da-extrema-pobreza.pdf>> Acesso em: 24 ago. 2021.

BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, v. 1, n. 2, p. 33-50, 2002.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Aspectos Conceituais da Vulnerabilidade Social**. Brasília, 2007. Disponível em <[http://www3.mte.gov.br/observatorio/sumario\\_2009\\_TEXTOV1.pdf](http://www3.mte.gov.br/observatorio/sumario_2009_TEXTOV1.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2021.

BRASIL. **Lei 8.742, de 7 de dezembro de 1993**. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 8 dez. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8742.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8742.htm). Acesso em: 30 set. 2020.

BRASIL. Sistema Único de Assistência Social (SUAS). **Norma Operacional Básica (NOB/SUAS): construindo as bases para a Implantação do Sistema Único de Assistência Social**. Brasília, DF: MDS/SNAS/SUAS, jul. 2005.

CAMARGO, P. D. O.; OLIVEIRA, M. M. D.; RAUPP, L. M.; PEREIRA, G. B.; RAMOS, C. I. Políticas públicas e sociais frente à vulnerabilidade social no território da Cracolândia. **Saúde e Sociedade**, v. 31, e200969, 2022.

CASADO, T. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998.

DANTAS, J. G. S. A assistência social no Brasil: da benemerência ao direito. **Socializando**, Aracati, ano 3, n. 1, p. 105-113, jul. 2016. Disponível em: [https://www.fvj.br/revista/wpcontent/uploads/2016/07/Socializando\\_2016\\_9.pdf](https://www.fvj.br/revista/wpcontent/uploads/2016/07/Socializando_2016_9.pdf). Acesso em: 4 nov. 2020.

EVENHUIS, E *et al.* Rethinking the political economy of place: challenges of productivity and inclusion. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v. 14, n. 1, p. 3–24, 2021.

GIANEZINI, K. Políticas públicas: definições, processos e constructos no século XXI. **Revista de Políticas Públicas**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 1065-1084. 2017.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **A descoberta da teoria fundamentada: uma abordagem etnometodológica**. Chicago: Aldine, 1967.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUARESCHI, N.; BRUSCHI, M. F. **Psicologia Social nos Estudos Culturais**: perspectivas e desafios para uma nova psicologia social. Porto Alegre: Vozes, 2003.

GUTIERREZ, L *et al.* A importância da liderança nas organizações. **Revista Faipe**, v. 4, n. 2, p. 9-16, 2017.

HAGEMEISTER, A.; VOLMER, J. Do social conflicts at work affect employees job satisfaction? **International Journal of Conflict Management**, v. 29, n. 2, p. 213-235, 2018.

HOUSE, R. J. **A Path Goal Theory of Leader Effectiveness**. Administrative Science. vol. 16, Philadelphia: Quarterly, 1971.

HUNTER, J. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Assistência Social**, 2020. disponível em:< [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4272/1/bps\\_n20\\_assiten.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4272/1/bps_n20_assiten.pdf)>. Acesso em 25 ago. 2021.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **O Atlas**, 2021. Disponível em: < <http://ivs.ipea.gov.br/index.php/pt/sobre>>. Acesso em 20 ago. 2021.

KUBACKI, K.; SIEMIENIAKO, D.; BRENNAN, L. Building positive resilience through vulnerability analysis. **Journal of Social Marketing**, v. 10, n. 4, p. 471-488, 2020.

KUJAWA, H. A.; ZAMBAM, N. J. O Programa Apoiar e Comprometer no município de Passo Fundo (RS): dimensões do desenvolvimento e condição de agente segundo Sen. **Revista de Informação Legislativa - RIL**, Brasília, DF, v. 56, n. 224, p. 167-186, out./dez. 2019. Disponível em: [http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/56/224/ril\\_v56\\_n224\\_p167](http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/56/224/ril_v56_n224_p167).

LACERDA, L. E. P. Exercício profissional do assistente social: da imediatividade às possibilidades históricas. **Serviço Social & Sociedade**, p. 22-44, 2014.

LEE, Y. H.; LU, T. E.; YANG, C. C.; CHANG, G. A multilevel approach on empowering leadership and safety behavior in the medical industry: The mediating effects of knowledge sharing and safety climate. **Safety Science**, v. 117, p. 1-9, 2019.

LIMA, E. C *et al.* Critical incidents connected to nurses leadership in Intensive Care Units. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 70, n. 5, p. 1018-1025, 2017.

LUZ, C.; PERIN, S.; TEJADAS, S. **Orientações quanto a política de assistência social: do advento da LOAS ao desafio da implementação do SUAS**. DOC Divisão de Assessoramento Técnico. Unidade de Assessoramento em Direitos Humanos nº 0223/2009, 2009.

MADEIRA, L. M. **Avaliação de políticas públicas**. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2014.

MARCOUSÉ, I.; SURRIDGE, M.; GILLESPIE, A. **Recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARIUCCI, P.; CARIO, S. A. F. Vulnerabilidade e Vigilância em Regiões Socioassistenciais de Santa Catarina: uma avaliação da política pública no âmbito da assistência social. **Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, v. 6, n. 2, p. 64, 2020.

MAXWELL, J. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MENDES, J. M. **Sociologia do risco: uma breve introdução e algumas lições**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2015.

MINICUCCI, A. **Relações humanas: Psicologia das relações interpessoais**; 6. ed. Atlas: São Paulo, 2001. 240 p.

NUNES, S. S. O. **A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: um estudo de caso no ISLA-Gaia**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa, Universidade Lusófona do Porto, Portugal, 2017.

OVIEDO, R. A. M.; CZERESNIA, D. O conceito de vulnerabilidade e seu caráter biossocial. **Interface Comun Saúde Educ**, Botucatu, v. 19, n. 53, p. 237-250, 2015.

PALUDO, S. S.; KOLLER, S. H. Resiliência na rua: um estudo de caso. **Psicologia: Teoria & Pesquisa**, v. 21, n. 2, p. 187-195, 2005.

PASSO FUNDO. Lei nº 5.009, de 18 de setembro de 2013. **Institui o Programa de Inclusão Produtiva no município de Passo Fundo, denominado de Programa Apoiar e Comprometer – PAC e dá outras providências**. Passo Fundo: Leis Municipais, 2013.

Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/p/passo-fundo/lei-ordinaria/2013/501/5009/lei-ordinaria-n5009-2013-institui-o-programa-de-inclusaoprodutiva-no-municipio-de-passo-fundodenominado-de-programa-apoiar-e-comprometer-pace-da-outras-providencias>. Acesso em: 4 nov. 2020.

PNAS - Política Nacional de Assistência Social. **Norma Operacional Básica NOB/SUA**, 2009. Disponível em: [https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia\\_social/Normativas/PNAS2021.pdf](https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/PNAS2021.pdf). Acesso em: 23 ago. 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO. **Apoiar e Comprometer – PAC**, 2021. Disponível em: < <http://www.pmpf.rs.gov.br/secao.php?t=11&p=169>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

PROWSE, M. **Towards a clearer understanding of 'vulnerability' in relation to chronic poverty**. Chronic Poverty Research Centre, University of Manchester, 2003.

REIS, T. A *et al.* Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. **Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP**, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2018.

RODRÍGUEZ-POSE, A. The revenge of places that don't matter (and what to do about it). **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v. 11, p. 189–209, 2018.

RIGHETTO, G. G.; VITORINO, E. V.; MURIEL-TORRADO, E. Competência em informação no contexto da vulnerabilidade social: conexões possíveis. **Informação & Sociedade: Estudo**, v.28, n. 1, p. 77-90, 2018.

SANTOS, R. O. A importância da comunicação no processo de liderança. **Revista Administração e Saúde**, v. 18, n 72, p. 1-26, 2018.

SCOTT, J. B *et al.* O conceito de vulnerabilidade social no âmbito da psicologia no Brasil: uma revisão sistemática da literatura. **Psicologia em Revista**, v. 24, n. 2, p. 600-615, 2018.

SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Resolução do Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS no 145**, de 15 de outubro de 2004. Aprova a Política Nacional de Assistência Social – PNAS. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2009.

SOUZA, F. V. F. Assistência social e inclusão produtiva: algumas indagações. **O Social em Questão**, n 30, p. 287 – 298, 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

NOGUETE, T. F. P; MOZZATO, S. R; SGARBOSSA, M. Liderança e Programa de Inclusão Produtiva: Estudo de Caso em Município Gaúcho. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 1, art. 1, p. 3-30, jan. 2023.

<b>Contribuição dos Autores</b>	<b>T. F. P. Noguete</b>	<b>S. R. Mozzato</b>	<b>M. Sgarbossa</b>
1) concepção e planejamento.	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X