

O MODELO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE NAS INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR DE ITABIRA

THIAGO DE CARVALHO JACQUES
FUNCESI
thiagocjacques@gmail.com

GILBERTO BRAGA PEREIRA
FUNCESI
gilberto@nucleorh.com.br

VANESSA BELMONTE
FUNCESI
vabelmonte@gmail.com

IONARA HOURY HEIZER
FUNCESI
ionara.heizer@funcesi.br

MARCIO CESAR FRANCO SANTOS
FUNCESI
marcio.santos@funcesi.br

Aos líderes das OTS que participaram da pesquisa.

**O MODELO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE NAS INSTITUIÇÕES DO
TERCEIRO SETOR DE ITABIRA**

RESUMO

O presente estudo se propôs a apontar qual modelo de liderança é predominante nas instituições do terceiro setor de Itabira/MG. Para tanto, objetivou-se identificar as características dos líderes das instituições do terceiro setor deste município, classificando-as segundo os modelos de liderança preconizados pela literatura. O recurso metodológico foi de pesquisa de campo, com investigação qualitativa, do tipo descritiva. Delimitou-se como universo as 330 instituições do terceiro setor de Itabira e o critério de amostragem foi o não probabilístico, por representatividade e por tipicidade, o qual determinou sete instituições como amostra. Os sujeitos de análise corresponderam aos ocupantes de cargos de direção dessas organizações. Os dados coletados, mediante entrevista semiestruturada, foram tratados por meio da análise de conteúdo e o resultado alcançado apontou que o modelo de liderança democrático prevalece nas organizações do terceiro setor de Itabira. Inobstante quaisquer intenções de generalizar, foi possível apresentar dados que poderão contribuir com o crescimento dessas instituições e das pessoas que ocupam posição de liderança nestas e em outras diferentes organizações.

Palavras-chave: Líder. Liderança. Organizações Terceiro Setor.

ABSTRACT

This study aimed to point out which leadership style is predominant in the nonprofit institutions in Itabira / MG. Therefore, the objective was to identify the characteristics of the leaders of the institutions, classifying them according to the recommended models of leadership in the literature. The methodological approach was field research, by qualitative and descriptive research. The universe was the 330 nonprofit institutions in Itabira and the sampling criterion was not probabilistic for representativeness and typicality, which determined 7 institutions as a sample. The analysis of subjects corresponded to the occupants of leadership positions of these organizations. The data collected through semi-structured interview were treated using content analysis and the results achieved pointed out that the democratic leadership model prevails in the nonprofit organizations. Without any intentions to generalize, it was possible to present data that can contribute to the growth of these institutions and the people who occupy leadership position in these and other different organizations.

Keywords: Leader. Leadership. Nonprofit Organizations.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento desordenado da população e as desigualdades sociais fazem parte dos principais problemas vividos pela sociedade brasileira, e também por outros países subdesenvolvidos e/ou em desenvolvimento. A má distribuição de renda, a falta de conscientização e informação, e a pouca assistência do Estado fazem com que a classe menos favorecida sofra com questões relacionadas aos aspectos sociais, morais, culturais e educacionais (MAÑAS; MEDEIROS, 2012). Questões anteriormente de responsabilidade do Estado, agora carecem de iniciativas para garantir melhor qualidade de vida ou, pelo menos, a sobrevivência dos que necessitam de atenção.

Para compreender o papel das Organizações do Terceiro Setor (OTS) e aprofundar nas suas principais características, é pertinente e necessário diferenciá-las do primeiro e segundo setor, sobretudo, face ao interesse delas quanto às questões sociais.

No primeiro setor – representado pelo Estado, pelas organizações governamentais, empresas públicas, autarquias, fundações e estatais – as ações de contenção de problemas sociais são limitadas. Já no segundo setor, – representado pelas organizações privadas e de livre iniciativa, que têm como principal finalidade a obtenção do lucro – ainda não despertou, em maiores proporções, o interesse e a sensibilidade por ações desta natureza.

Em tal composto, as OTS assumem o propósito de suprir as necessidades da sociedade que o primeiro e o segundo setor não conseguem realizar com eficiência. Neste sentido, presume-se que tais iniciativas de melhorias no contexto social poderão surgir nesta terceira via, no intuito de tornar as medidas do Estado face aos problemas sociais, até então paliativas, em medidas permanentes.

Drucker (2002) ressalta que as OTS fazem algo diferente do governo e das empresas: enquanto o governo prioriza controlar o fornecimento de bens e serviços, que são gerados pelas empresas que têm a intenção de obter lucro, as organizações sem fins lucrativos priorizam provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. E, para que essas transformações ocorram, é fundamental que essas organizações tenham pessoas capacitadas e proativas, que as representem neste novo contexto (DRUCKER, 2002). Partindo-se deste pressuposto, é pertinente afirmar que os agentes responsáveis pelas mudanças nos indivíduos e na sociedade tenham capacidades mínimas de um líder.

Com base nos estudos de Robbins, Judge e Sobral (2010), os líderes direcionam os seus subordinados a fim de desenvolvê-los para uma visão do futuro, fazendo com que essas pessoas estejam engajadas com suas atribuições e preparadas para superar obstáculos.

Corroborando os autores supracitados, Bergamini (2009), pressupõe que liderar está ligado à capacidade de um determinado indivíduo administrar o comportamento de outras pessoas em relação àquilo que fazem. Além disso, Siqueira e Binotto (2008) reconhecem a importância da liderança para qualquer tipo de organização, pois, segundo eles, tem contribuído muito para as novas estratégias organizacionais, principalmente no que diz respeito ao relacionamento e à motivação das pessoas.

Com os resultados aferidos nesta pesquisa, espera-se poder contribuir com as OTS de Itabira, no sentido de oferecer informações que as ajudem se posicionar frente à sociedade com maior eficiência, oferecendo assistência social de qualidade e, ao mesmo tempo, garantindo a própria sustentabilidade.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diante do exposto, este trabalho resume-se em reconhecer o modelo de liderança que predomina nas instituições do Terceiro Setor de Itabira/MG e, para isso, teve por fim,

identificar as características dos líderes destas instituições, classificando-as segundo os modelos de liderança preconizados pela literatura.

3 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E OS MODELOS DE LIDERANÇA

Apresenta-se uma discussão entre os autores, objetivando esclarecer o contexto das OTS no município de Itabira/MG, assim como o conceito, os propósitos e características de instituições desta natureza, buscando oferecer maior consistência na investigação dos modelos de liderança nelas predominantes.

3.1 Conceituação de organizações do terceiro setor e delimitação de seu contexto em Itabira/MG

A origem do terceiro setor está ligada aos primeiros movimentos associativos presenciados na Europa, na América do Norte e na América Latina, nos séculos XVI e XVII, inicialmente com caráter religioso ou político. Porém, a ascensão e incremento deste setor ocorreram mesmo a partir da Segunda Guerra Mundial, época de intensas mudanças políticas, sociais e econômicas (ALBUQUERQUE, 2006).

O autor Albuquerque (2006) relata que a Igreja, principalmente o cristianismo católico, foi relevante na formação do terceiro setor no Brasil. Confirma, ainda, que cerca de 38,6% das organizações no Brasil foram criadas ou mantidas por Igrejas. As Santas Casas, por exemplo, surgiram após a Proclamação da República (1889), e foram consideradas as primeiras organizações sem fins lucrativos do país. Sobretudo, no Brasil, essas organizações ainda se encontram em um campo em construção.

As organizações sem fins lucrativos, de acordo com Hudson (1999), existem em qualquer lugar em que haja a intenção das pessoas se reunirem em busca de serviços e ações, que favoreçam a si mesmas e aos outros, proporcionando um mundo melhor, com ambiente saudável, bem-estar, educação e cultura. Trata-se, pois, de expressão de solidariedade, de afeto e boa vontade, oriundas de um espírito de coletividade.

Os termos que se associam à origem do sentido dado ao terceiro setor foram reconhecidos em diferentes países. Na Inglaterra, por exemplo, os mais comuns são *charities* (caridade) e *philantropy* (filantropia), ambos se remetem às primeiras ações comunitárias de obrigação religiosa. Já na Europa Continental, a expressão predominante é “organizações não-governamentais” (ONGs) que surgiu nas décadas de 1960 e 1970 para representar a Organização das Nações Unidas (ONU) que, à época, incentivava o desenvolvimento nos aludidos países de Terceiro Mundo. No Brasil e na América Latina, por seu turno, ainda é bastante comum o uso da expressão “organizações da sociedade civil” que, nos termos de Albuquerque (2006, p. 18-19), trata-se de “um conjunto de associações e organizações livres, não pertencentes ao Estado e não econômicas que, entretanto, têm comunicação com o campo público e com os componentes sociais”. E, do ponto de vista de Drucker (2002, p.3), “a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”.

Enquanto na visão de Tenório *et al* (2002), as organizações não-governamentais são aquelas sem fins lucrativos, autônomas, sem vínculo com o governo e que estão focadas no atendimento às necessidades de instituições de base popular. Estas organizações buscam suprir demandas da sociedade para complementar a ação do Estado.

Portanto, apesar de haver diferentes entendimentos sobre a expressão terceiro setor, tomou-se como base para este estudo os critérios e características que definem essas organizações, conforme fora adotado no Manual sobre as instituições sem fins lucrativos no sistema de contas nacionais (*Handbook on nonprofit institutions of national accounts*),

elaborado pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas, em conjunto com a universidade norte-americana Johns Hopkins (ALBUQUERQUE, 2006).

De acordo com estes critérios e características, que também “foram referendados pelas instituições latino-americanas no VI Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor, realizado em Barcelona, em maio de 2002” (ALBUQUERQUE, 2006, p. 20), as instituições que compõem o terceiro setor são aquelas organizadas formalmente e por livre iniciativa de qualquer grupo de pessoas, que têm alto grau de participação cidadã e voluntária, são de caráter privado, sem fins lucrativos e capazes de administrar as próprias atividades.

O município de Itabira, localizado em Minas Gerais, é referência mundial pela extração do ouro (século XVIII) e pela exploração do minério de ferro, principal atividade econômica, desenvolvida desde o século XIX. Sua população, segundo dados do IBGE (2010), é estimada em 110.663 habitantes e, conforme os estudos de Brasil (2005), na década de 1990, contava com aproximadamente 179 organizações associativas e, a partir de 2002, 330 entidades.

Para Brasil (2005), o espírito associativista despertou-se em Itabira no início do século XIX e teve como pioneiras a Irmandade dos Pretos de Nossa Senhora do Rosário e a Irmandade Nossa Senhora das Dores. Segundo o autor, em sequência, surgiram as fábricas de tecidos Companhia Itabirana-Gabiroba (1876) e Companhia Fabril da Pedreira (1888).

Em 1925, os primeiros empreendedores do município se reuniram e fundaram a Associação Comercial e Industrial e Agropecuária de Itabira (Acita), mas foi na década de 1960 que nasceram as associações comunitárias, com incentivo da Diocese de Itabira e das Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) (BRASIL, 2005). Ainda segundo o autor, a primeira entidade comunitária de Itabira foi a Associação de Amigos dos Bairros de Fátima e Major Lage. Em seguida, surgiram outras associações de bairros que, mais tarde, decidiram criar uma única entidade para integrar as diversas associações de moradores do município. Então, em 1993, fundaram a Interassociação de Amigos dos Bairros de Itabira.

Em seus estudos, Brasil (2005), ordenou as OTS de Itabira pelo ramo de atuação, data de origem e número de associados. O autor destacou como de maior representatividade, associações de moradores de bairros, sindicatos, clube de mães, cooperativas, conselhos municipais, associações profissionais, entidades religiosas, partidos políticos e meios de comunicação (jornais, rádios, TV, revistas etc.).

3.2 Os conceitos e os papéis de liderança e a escolha de líderes no terceiro setor

A liderança é um fenômeno social que está estreitamente ligado ao comportamento humano e, embora hajam diferentes pontos de vista quanto ao seu conceito e sobre o papel do líder, alguns autores se esforçam no sentido de delimitá-los e construir teorias explicativas acerca da figura do líder e do exercício de liderança.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359), por exemplo, atestam que liderança se traduz na “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” e, conforme Bitencourt *et al* (2010, p. 198), “a palavra ‘líder’ remonta ao século XIV e o papel deste nas organizações emergiram, inicialmente, dos comandos militares, cujas funções eram de alcançar objetivos, conforme a hierarquia, com um poder estabelecido”. Contudo, os diferentes estudos sobre o comportamento organizacional determinaram inúmeros conceitos sobre liderança e expressam pelo menos dois elementos em comum: o fenômeno grupal e o processo de influenciar pessoas (BERGAMINI, 2009).

Quanto ao papel, Penteadó (1978) vê as funções do indivíduo (líder), do grupo (liderados) e da situação ou contexto como importantes elementos ou categorias a serem levadas em conta para a conceituação de liderança. Assim, para se desenvolver qualquer

teoria sobre liderança e a tornar completa, há de se considerar: o líder e seus atributos psicológicos; os liderados com seus problemas, atitudes e necessidades; e a situação que determina o ambiente onde o líder e subordinados atuam (PENTEADO, 1978).

Em virtude das diversas acepções possíveis, com intuito de oferecer um melhor entendimento sobre a compreensão do fenômeno, apresentam-se na Tabela 1 aquelas de maior expressão.

A partir dos conceitos apresentados, percebeu-se que os autores, ao definirem o fenômeno liderança, dão ênfase à influência de determinado indivíduo sobre outros, ao comportamento das pessoas, ao ambiente em que estão inseridos e ao envolvimento e comprometimento de líderes e liderados com a organização. As múltiplas concepções e conceitos deram origem ao que se podem definir como diferentes correntes ou abordagens teóricas. Deste modo, uma vez apresentado tal panorama e abrangências passíveis de serem identificados sobre liderança, em sequência, foram descritas as principais correntes teóricas.

Tabela 1
Conceitos de liderança

Autores	Conceito
HEMPHILL; COONS (1997, p.7)	Liderança é o comportamento de um indivíduo, quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.
TANNENBAUM, WSCHLER, MASSARIK (1961, p. 24)	Liderança é influência pessoal exercida em uma situação, e dirigida por meio do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo específico.
JACOBS (1970, p. 232)	Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornem convencidos que seus resultados [...] serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida.
BOWDITCH; BUONO (1992, p. 118)	A liderança pode ser considerada como processo de influência, geralmente de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e alcance de metas.
HESSELBEIN (1999, p. 10)	Liderança é a capacidade de administrar, tendo em vista a missão da organização e de mobilizar pessoas em torno dessa missão.

Fonte: Adaptado de Bergamini (2009, p. 3) e Bitencourt *et al* (2010, p. 201).

Observando os estudos de vários autores, é possível identificar a existência de diferentes abordagens, as quais surgiram como resposta ao contexto sócio-histórico de seu aparecimento. Entretanto, com base nos estudos de Bitencourt *et al* (2010), discorreu-se, neste estudo sobre aquelas apontadas como as mais relevantes.

A teoria dos traços aparece como pioneira nos estudos sobre liderança e, foi no início do século XX, que este tipo de abordagem ganhou evidência, época em que autores da área “procuraram identificar as diferenças entre os indivíduos e os padrões de generalização que os mesmos permitem estabelecer” (BITENCOURT *et al*, 2010, p. 202).

Na concepção dos autores Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 360), as teorias dos traços “buscam identificar as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes” e, para Bitencourt *et al* (2010), as principais peculiaridades que definem o perfil do líder nesta teoria são: os aspectos físicos (altura, peso, aparência, idade, físico); as habilidades (inteligência, fluência verbal, escolaridade, raciocínio) e a personalidade (introversão, extroversão, ajustamento, autocontrole). Apesar dos esforços, os estudos que pretenderam

identificar quais traços definiriam o líder ou assegurariam o exercício de liderança não foram conclusivos e, portanto, as teorias que defendiam esta abordagem foram perdendo força. Mesmo porque, identificar apenas a personalidade do líder como fator determinante se mostra insuficiente para explicar a complexidade da liderança (BERGAMINI, 2009).

Sobretudo, Bitencourt *et al* (2010) acenam que a falta de uma perspectiva social e contingencial fez surgir críticas a respeito da teoria dos traços. Os autores afirmam que este modelo está se extinguindo das organizações, mas, ponderam que ainda não foi excluído de vez como referência para explicar o fenômeno, e ainda porque servem de base para a tomada de decisão dentro das empresas no tocante à identificação e posicionamento de pessoas em tal posição. Um atributo inato, fogem a qualquer lógica de capacitação e desenvolvimento de competências em liderança.

A segunda abordagem expressiva é a teoria de poder e autoridade que emergiu no início do século XX, quando, nos estudos de Max Weber, se observou que ambos – poder e autoridade – possuíam estreita relação com o fenômeno liderança (BITENCOURT *et al*, 2010). Segundo os autores, “o poder está relacionado ao uso da força ou da coerção e a autoridade pressupõe o exercício da obediência às regras e às normas devido à crença de que as mesmas devem ser acatadas” (BITENCOURT *et al*, 2010, p. 203). Ainda conforme Bitencourt *et al* (2010), três tipos de autoridade são exercidos dentro das organizações: a carismática, a tradicional e a racional-legal.

Diferentemente da abordagem dos traços, do ponto de vista dos autores Robbins, Judge e Sobral (2010), alguns líderes carismáticos já nascem com características que fazem deles pessoas carismáticas, no entanto, afirmam que algumas pessoas também podem ser treinadas para se comportarem desta forma. Ainda segundo os autores, geralmente os líderes carismáticos são vistos como pessoas criativas, inovadoras, extrovertidas, autoconfiantes e ambiciosas. São capazes de estabelecer no grupo, cooperação e apoio mútuo e transmitir confiança para seus seguidores, a fim de aumentar a autoestima deles e, conseqüentemente, fazer com que os objetivos sejam alcançados.

Na autoridade tradicional, como a própria expressão sugere, são as tradições e as relações de parentesco que tornam possível liderar, a exemplo de reis, príncipes e chefes indígenas. Neste tipo de abordagem, também se sustentam aquelas escolhas previamente definidas por determinado grupo social (BITENCOURT *et al*, 2010).

Já a autoridade racional-legal está presente num modelo burocrático de organização, sendo reconhecida na hierarquia e a sua origem se dá por meio de um “conjunto de regras e normas racionais, reconhecido e legitimado por meio de leis que definem a sua forma de aplicação e as sanções, em caso de descumprimento” (BITENCOURT *et al*, 2010, p. 205).

Na teoria comportamento, terceira abordagem, “a habilidade de liderança é configurada com base em conjuntos de comportamentos, que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados” (MARQUES; HUSTON, citados por BITENCOURT *et al*, 2010, p. 204). Assim, se o comportamento responsável pela liderança eficaz for reconhecido, qualquer pessoa pode ser transformada em líder e, por meio de programas de treinamento e desenvolvimento, estará apta a orientar qualquer grupo de pessoas (BERGAMINI, 2009).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), nesse grupo de teorias, propõe-se que a conduta dos líderes os diferencia. Os estudos das universidades de Ohio e de Michigan foram fundamentais nesta conclusão. Segundo os autores, as pesquisas realizadas em Ohio classificaram duas dimensões como responsáveis pelo comportamento dos líderes: a estrutura de iniciação e a consideração.

A estrutura de iniciação “refere-se ao grau em que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos”

(ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 362). Aqui, o líder que delega tarefas específicas aos seus subordinados espera que eles mantenham um padrão de desempenho definido, e que os prazos sejam cumpridos.

Já a categoria de consideração, refere-se ao “grau em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com seus sentimentos”. Nesta categoria, observou-se que um líder de alto grau de consideração é uma pessoa amigável, que ajuda seus funcionários com problemas pessoais, está sempre disponível e trata todos os subordinados da mesma forma (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 362).

Os estudos da Universidade de Michigan propuseram dois tipos de líderes: os orientados para pessoas e os orientados para a produção (tarefas). Enquanto o primeiro enfatiza as relações interpessoais, demonstra interesse pessoal pelas necessidades de seus funcionários e aceita as diferenças entre os membros do grupo, o segundo traduz o líder que salienta os aspectos técnicos e práticos do trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Bergamini (2009) acresce que o líder voltado à produção pode ser denominado autocrático e aquele orientado à consideração (pessoas), democrático.

Os estudos de Ohio e Michigan também revelaram que as metas alcançadas pelos líderes eram decorrentes de tarefas realizadas da maneira correta, em um ambiente de trabalho saudável, onde as pessoas pudessem ter um bom relacionamento interpessoal, confortável e produtivo (BERGAMINI, 2009). Outras pesquisas também fizeram parte dos estudos das teorias comportamentais, como os de Kurt Lewin, Ralph White e Ronald Lippitt, realizados na Universidade de Iowa, que propuseram uma tipologia de liderança: autocrática, democrática e liberal - *laissez-faire* (PENTEADO, 1978).

O líder autocrático tem competência exclusiva de traçar normas de ação (dar ordem) e tomar decisão. Segundo Penteado (1978), nos estudos de Lewin, a liderança autocrática se configurou por atos agressivos, fonte de tensão e frustração. Neste modelo, o comportamento do líder é o de manter-se afastado dos demais, e dar pouca atenção à opinião dos liderados. Desconsidera, ainda, que o ambiente de trabalho traz satisfação para o grupo, mesmo quando os membros apresentam apreço pelas tarefas realizadas.

Na liderança democrática “os subordinados são encorajados a participar das decisões e a traçar objetivos comuns. O líder é um elemento de coordenação e estímulo”. Nos resultados de Kurt Lewin, a respeito da liderança democrática, observou-se que líder e subordinado têm bom relacionamento (PENTEADO, 1978, p. 119).

Na liderança liberal, a pesquisa de Lewin considerou que o líder é praticamente um centro de informação ou consulta, se manifestará somente se for solicitado. Neste modelo, “os subordinados dispõem da mais ampla liberdade de movimentos, decidindo das normas e dos objetivos, individualmente. O líder providencia meios e facilidades” (PENTEADO, 1978, p. 119). Ou seja, o líder liberal é completamente omissivo no desenvolvimento das tarefas, tece raros comentários sobre as atividades do grupo e dá liberdade em excesso (PENTEADO, 1978).

Os estudos realizados na metade do século XX nas universidades de Ohio, Michigan e Iowa sobre os estilos de liderança resultantes do comportamento humano nas organizações, incentivaram novas pesquisas no enfoque às influências da situação na qual a liderança é exercida (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), o que abriu espaço à configuração da abordagem situacional ou contingencial de liderança. Segundo os autores, nestes estudos, buscou-se identificar a eficácia do líder diante das condições situacionais.

O autor Guiot, citado por Bergamini (2009, p. 23), propôs que “o estilo de liderança exibido pelo líder determina o nível de desempenho atingido pelo grupo por ele comandado”. Diante dessa perspectiva é que se iniciaram novas pesquisas que considerassem que a figura

do subordinado, dentre outras variáveis, pudesse interferir no desempenho das organizações e dos líderes (BERGAMINI, 2009). Assim, Fiedler e Chermers formulam “uma teoria contingencial clássica, que utiliza os pressupostos da liderança orientada para tarefa ou para o empregado” (BITENCOURT *et al*, 2010, p. 205). Ainda, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 365), este modelo “propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona”.

Segundo os autores em questão, Fiedler identificou três dimensões contingenciais que determinam a eficácia de liderança: a relação entre líder e liderados, que envolve o grau de confiança e respeito entre as partes; o grau da estruturação e formalização dos procedimentos e das tarefas no trabalho; e o nível de influência que um líder tem sobre os seus subordinados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Sobre esta teoria, Davis e Newstrom (1992), citados por Bitencourt *et al* (2010), concluíram que o enfoque estruturado pode ser o mais adequado, pois, a estrutura e o controle do líder são vistos como aspectos positivos. “Nas situações em que a tarefa é altamente rotineira e o líder tem boas relações com os empregados, eles podem identificar a orientação para a tarefa como um apoio ao seu desempenho no trabalho” (BITENCOURT *et al*, 2010, p. 206).

Hersey e Blanchard (1977), com base nos estudos de Tannenbaum e Schmidt e nas teorias do desenvolvimento psicológicos, concluíram que “os indivíduos nascem imaturos e direcionam-se para o amadurecimento. Nessa perspectiva, o estilo de liderança vai se alterar conforme as contingências que se apresentam” (BITENCOURT *et al*, 2010, p. 207).

Outra abordagem relevante considera que as duas formas de liderança redimensionadas para a distinção entre as características do gerente e do líder estão relacionadas à liderança transacional e transformacional (BITENCOURT *et al*, 2010).

Os líderes transacionais são aqueles que “conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL 2010, p. 374). Bergamini (2009), corroborando, acrescenta que esses líderes se aproximam mais dos gerentes, pois, suas habilidades estão relacionadas às ações que mantêm o processo organizacional em funcionamento. Em Bitencourt *et al* (2010, p. 208), a liderança transacional “está associada a uma relação utilitária, que implica trocas calculadas, com ligações temporárias e identificação do líder como supervisor”.

Por outro lado, os líderes transformacionais são os que “inspiram seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL 2010, p. 374). Corroborando os autores, Bitencourt *et al* (2010, p. 208) ressaltam que a liderança transformacional “está voltado para a visão, a comunicação, o carisma, os relacionamentos interpessoais entre líder e liderado e as necessidades dos subordinados”. Inclusive, conforme Bowditch e Buono, citados por Bitencourt *et al* (2010, p. 208), o líder transformacional “mostra-se um agente de mudanças, capaz de correr riscos, atento à satisfação das necessidades das pessoas, guiado por valores centrais, voltado ao aprendizado contínuo, capaz de lidar com complexidade, ambiguidade e incerteza, direcionado para uma visão compartilhada”. É possível afirmar, portanto, que o líder transformacional oferece uma visão e sentido da missão. Ele conquista o respeito e a confiança do grupo, estimula a inteligência e a racionalidade para a resolução de problemas, orienta e dá atenção para cada indivíduo, sempre expressando propósitos importantes de maneira simples (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL 2010).

Na atualidade, um modelo de liderança que está sendo utilizado corporativamente é o estilo *coach*, bastante conhecido como líder treinador (MARQUES, 2012). Para Bitencourt

et al (2010), este tipo de líder tem compromisso tanto com os resultados da organização, quanto com desenvolvimento e realização dos indivíduos que fazem parte dela.

O líder *coach* é um indivíduo empreendedor e inspirador, capaz de motivar seus colaboradores a produzirem mais por meio de seu profissionalismo, de seus exemplos e de suas ideias. “Respeito, flexibilidade e motivação são características que mais se destacam, já que ele obtém a lealdade de seus liderados por não se impor e pela capacidade de ouvir e aceitar as contribuições de sua equipe” (MARQUES, 2012, p. 36).

Na opinião de Gaspar e Portásio (2009, p. 34), “o *coach* precisa ter argumentações fortes que direcionem para a aceitação de novos modelos, diminuindo resistências e conduzindo esforços para que o novo possa ser desenvolvido e implementado, de acordo com a meta traçada”.

O autor Blanco (2006), citado por Gaspar e Portásio (2009, p.33), “comenta que o *coaching* caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem, onde o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender”.

Sem pretender uniformizar, com base nos autores supracitados, definiu-se um quadro (Tabela 2) síntese com as características básicas e que têm concordância entre os mesmos, numa tentativa de se criar um parâmetro configurativo dos modelos de liderança encontrados na literatura, levando-se em conta o que há de concordante entre os autores.

Tabela 2
Modelos de liderança

MODELOS	TIPO DE LÍDER
Carismático	Criativo, flexível, tem facilidade de influenciar pessoas pelo seu carisma.
Tradicional	Aquele escolhido pela tradição ou parentesco.
Racional-legal	Aquele que exerce a liderança com base nas regras, normas e leis.
Autocrático	Aquele que dá ordens. Mantém-se distante do grupo. Não ouve a opinião dos liderados.
Democrático	Tem boa comunicação, propõe mudanças e ouve sugestões.
Liberal	Tem pouco envolvimento com o trabalho do grupo. Dá muita liberdade aos liderados.
Transacional (Supervisor)	Tem relação temporária com os liderados. Identifica-se mais como supervisor/gerente. Distribui tarefas.
Transformador	Motivador. Preocupa-se com as pessoas, interage o tempo todo com elas. Centra-se em mudanças.
Treinador (<i>Coach</i>)	Tem compromisso com os resultados da empresa e das pessoas. É flexível, criativo, motivador, ouve o grupo e dá <i>feedback</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Bergamini (2009) e Bitencourt *et al* (2010).

Por fim, a escolha dos representantes das OTS, surge, da seleção realizada pelos próprios membros destas organizações. Geralmente, os dirigentes são escolhidos pelo reconhecimento de seu espírito de liderança, por sua capacidade técnica, sua capacidade de articular e pelo carisma que os mesmos têm com seus liderados e com outros indivíduos do meio externo, assim, a liderança fundamentada nas relações interpessoais supera a liderança voltada para o cumprimento de metas (TENÓRIO *et al.*, 2002):

O fato de muitas vezes os membros [...] já trabalharem juntos há um certo tempo faz com que a liderança baseada nas relações interpessoais prevaleça sobre uma

liderança centrada no cumprimento de metas, daí a necessidade de enfatizar esse aspecto no dia-a-dia da gestão [...] (TENÓRIO *et al*, 2002, p. 86).

Para Drucker (2002), na escolha de um representante para uma organização sem fins lucrativos, faz-se necessário analisar os pontos fortes do candidato e a sua experiência adquirida no segmento da instituição em questão. Segundo ele, “o papel assumido pelo líder precisa se adequar à missão da instituição e aos seus valores” (DRUCKER, 2002, p. 13).

Apesar dos autores apresentarem estes critérios para a escolha dos líderes, cabe ressaltar que esta não é uma regra presente na maioria das OTS, uma vez que a definição de alguns desses aspectos pode não ser de conhecimento dos indivíduos associados a estas instituições, e porque cada uma tem suas particularidades para eleger o seu representante. Não há, pois, teorias de liderança próprias ao segmento, daí que o que se abordou aplica-se à liderança em diferentes contextos sociais.

4 METODOLOGIA

O modelo utilizado, investigação qualitativa, do tipo descritiva (GIL, 2010; SILVA, 2006), pretendeu estabelecer relações entre as características dos líderes das instituições do terceiro setor de Itabira/MG e aquelas atinentes aos modelos de liderança identificados na literatura e permitiu estudar o fenômeno por meio de entrevistas em profundidade, semiestruturadas (MARCONI, LAKATOS, 2004). O método de pesquisa de campo permitiu investigar as OTS de Itabira, no local onde se situam ou, onde os seus representantes costumam exercer as atividades relacionadas à instituição (VERGARA, 2013).

Considerou-se como universo as 330 OTS de Itabira e o tipo de amostragem não probabilístico delimitou, por tipicidade e representatividade, uma amostra de sete organizações (VERGARA, 2013), que representam as unidades de análise, as quais foram selecionadas, levando-se em consideração o número de beneficiários, o tempo de existência e a amplitude de atuação, além de sua natureza constitutiva como OTS. Obedeceu-se a subdivisão: instituições culturais, de assistência social, eclesiais, educacionais e associações de bairros, com seus representantes respectivos: Associação das Congadas de Itabira (representante A); Associação de Proteção aos Músicos de Itabira (Amita; representante B); Associação Ocupacional e Assistencial das Pessoas com Deficiência de Itabira (AOADI; representante C); Centro de Voluntários Itabiranos Valorizando a Vida (VivaVida; representante D); Diocese de Itabira (representante E); Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira (Funcesi; representante F) e Interassociação de Amigos dos Bairros de Itabira (representante G).

Os sujeitos de análise são ocupantes de cargos de direção dessas organizações: presidentes, superintendentes, membro da comissão de desenvolvimento de voluntários e bispo diocesano. Todos atuam na OTS há pelo menos 02 anos e o que está há mais tempo na entidade, acumula 19 anos de voluntariado.

A forma de tratar os dados deu-se por meio da análise de conteúdo (SILVA, 2006) objetivando dar transparência à subjetividade dos respondentes.

5 MODELOS DE LIDERANÇA IDENTIFICADOS NO TERCEIRO SETOR DE ITABIRA

Os dados expõem as características dos representantes das OTS de Itabira/MG, confirmando-os como líderes, sendo possível compreender o estilo de liderança em que se enquadram e qual modelo é predominante na apreciação comparativa. O parâmetro adotado é a Tabela 2, que sintetiza a apreciação de autores quanto às características mais evidentes nos modelos mais representativos. Levou-se em conta a autopercepção e identidade

espontânea com os modelos, sabendo-se, de antemão, que se a mesma não permite afiançar uma paridade absoluta, é sim um parâmetro para configurar a identificação com dado modelo de referência.

Na Tabela 3, antecipam-se a síntese dos resultados identificados nesse estudo. Na primeira coluna enumeram-se os modelos presentes e seguinte a descrição já apresentada na Tabela 2 e, na terceira, em quais organizações estão presente isoladamente ou combinados entre si. Na sequência, apresentam-se as peculiaridades de cada sujeito da pesquisa na configuração de sua autoidentificação e descrição do próprio perfil como líder à frente das organizações que representam.

Tabela 3

Modelos de liderança presentes no terceiro setor de Itabira

MODELO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE	DESCRIÇÃO SEGUNDO A LITERATURA	OTS
Democrático	Tem boa comunicação, propõe mudanças e ouve sugestões.	Organização A, B, E, F, G
Autocrático	Aquele que dá ordens. Mantém-se distante do grupo. Não ouve a opinião dos liderados.	Organização B
Transacional	Tem relação temporária com os liderados. Identificase mais como supervisor / gerente. Distribui tarefas.	Organização C
Transformador	Motivador. Preocupa-se com as pessoas, interage o tempo todo com elas. Centra-se em mudanças.	Organização D, F
Tradicional	Aquele escolhido pela tradição ou parentesco.	Organização G

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados colhidos.

Facilmente se observa a frequência com que as características do modelo democrático predominam nas OTS de Itabira. O propósito de classificação foi de configurar o tipo de modelo predominante, fugindo totalmente de quaisquer intenções de criar estereótipos. Como está baseado na autopercepção, ressalvas devem ser feitas quanto à sua precisão interpretativa. Contudo, faz-se necessário alertar que não é possível afirmar que todas as OTS de Itabira têm, nos referidos segmentos, os modelos de liderança que foram apresentados. Isso se justifica, pois, para se classificar qualquer indivíduo em determinado estilo de liderança é preciso considerar os seus atributos psicológicos, o contexto no qual está inserido e a relação dele com seus subordinados, além de se poder contar com ferramentas que incluem a auto e a heteropercepção como elementos formadores da identidade social dos sujeitos (PENTEADO, 1978).

Conforme concebeu Hudson (1999), as OTS têm como finalidade reunir pessoas para promover ações de solidariedade no intuito de minimizar os problemas sociais. Neste contexto, o autor sugere que a figura do líder esteja presente dentro dessas organizações, pois, considera-o como agente capaz de motivar e estimular pessoas (HUDSON, 1999). Condições identificadas nos sete entrevistados desta pesquisa.

Drucker (2002) também valoriza a liderança no terceiro setor e refere ser importante que os representantes dessas instituições sejam comprometidos com a organização que representam e

que contenham as peculiaridades de um líder. No entanto, não foi confirmada na literatura nenhuma indicação de qual modelo de liderança é ideal para as instituições do terceiro setor. Porém, parece antecipável que o estilo democrático prevalece em instituições desta natureza, principalmente porque, de acordo com a Tabela 2, líderes deste tipo devem se comunicar bem com seus subordinados, ouvi-los, envolvê-los nas tomadas de decisão e propor mudanças a fim de conquistarem objetivos comuns. Finalidades essenciais das OTS.

Os atributos relacionados aos outros modelos de liderança se opõem às organizações do terceiro setor em sua missão. Parece evidente que, em organizações filantrópicas e de caráter voluntário, os estilos autocrático, racional-legal e liberal não são compatíveis para manter um ambiente de trabalho organizado e saudável.

Por outro lado, é importante ressaltar que líderes do estilo treinador poderão sim ser reconhecidos em organizações do terceiro setor. Porém, neste estudo, é pertinente destacar que a ausência deste estilo esteja relacionada à forma com que são selecionados os representantes destas instituições. Conforme relatou Drucker (2002), líderes do terceiro setor devem ter experiência no segmento em questão e ter a sua missão e valores adequados aos da instituição. Neste caso, a escolha do representante acontece, na maioria das vezes, pela sua proximidade com a organização e não pelas suas qualificações para capacitar e formar equipes.

Explorando um pouco mais pormenorizadamente as peculiaridades de cada representante, em trechos de entrevistas, identificou-se que o respondente A se sente comprometido com os objetivos da organização, reconhecendo-se como líder, uma vez que sua conduta está, aparentemente, orientada e alinhada com os conceitos de liderança identificados na literatura. O entrevistado A relata posicionar-se diante do grupo apropriando-se do papel de líder, além de compartilhar suas ideias com os demais membros como o representante legítimo destes. Envolve-os, pelo menos na intenção em suas decisões, consultando e acatando sugestões, além de dar liberdade para conduzirem-se com autonomia no exercício de suas atividades. Em sua fala, entrevê-se, com mais nitidez as peculiaridades que o confirmam com o modelo de liderança democrática. Se autopercebe, inobstante não faça uso da expressão liderança democrática, com o que Penteado (1978), nomina e descreve como detentor de comunicação fácil com liderados, proximidade sócio-emocional e um modo de se conduzir que envolve os seus subordinados nas tomadas de decisão e na execução das tarefas. O respondente A professa uma liderança que fomenta, pois, a participação e a troca afetiva com seus liderados.

Por outro lado, o representante B, deixa claro que as discussões iniciais e o planejamento dos projetos da entidade são centralizados nele e no vice. Argumenta e defende o benefício de facilitar e agilizar a tomada decisões, condição que parece aproximar-se da conduta que se assemelha ao modelo de liderança autocrático. Conforme Penteado (1978), este tipo de líder tem competência exclusiva de traçar normas de ação e costuma esquivar-se de quaisquer comportamentos que se aproxime do posicionamento consultivo, de partilha e de interação próxima com os liderados para tomar decisões, o que parece contido no trecho transcrito:

Nas reuniões, quando convocamos o pessoal para tratar de algum evento, já chegamos com as coisas prontas e decididas. Mesmo sendo um filiado, não podemos aceitar a opinião de um cara que não vive o dia a dia da entidade (ENTREVISTADO B).

Reconhece-se como mais apto e capaz, além deter o domínio das informações e conhecimentos indispensáveis à condução da entidade que representa. Não revelou qualquer constrangimento, provavelmente, por sentir-se como o representante legítimo. Ainda assim,

confia ser possível angariar contribuições, compromisso e responsabilidade dos filiados e assume, oralmente, a importância de começar a trabalhar em parceria com os demais membros:

O nosso foco daqui pra frente é trazer pessoas que possam nos ajudar a pensar. Vamos direcionar trabalhos específicos para cada um. Cada diretor terá o comando de determinada tarefa (ENTREVISTADO B).

Faz referência à imaturidade do grupo que representa, acenando com pertinência a condição situacional da liderança conforme atesta a literatura especializada. Em sua fala predominam o compromisso com a organização e, apesar de possuir características do modelo autocrático, é possível identificar, por meio dos dados coletados, uma transição consciente desse modelo para o democrático.

O representante C dá relevo aos compromissos não-relacionados à organização que representa como impeditivos da dedicação exclusiva à instituição, o que é comum em organizações do terceiro setor, cujos membros participam, em maior parte, na condição de voluntários. Entretanto, o entrevistado afirmou relacionar-se bem com o grupo que representa. Seu depoimento aproxima-se fortemente do afirmado por Bitencourt *et al* (2010, p. 208) na configuração da liderança transacional, a qual “está associada a uma relação utilitária, que implica trocas calculadas, com ligações temporárias e identificação do líder como supervisor”. Identificou-se, também, por meio do depoimento do respondente C, atitudes que o confirmam como líder. Sobretudo, é pertinente afirmar que o modelo que melhor se aplica às suas características é o transacional.

O representante D demonstrou, por meio de seu depoimento, ter bom relacionamento com seus subordinados e conhecer o posicionamento do grupo face aos objetivos da organização. Ele se considera um líder, sobretudo, porque sabe lidar com pessoas, envolvendo-as nas suas tomadas de decisão. Revelou ainda, estar comprometido com o bem-estar dos seus voluntários, conforme fala a seguir:

Sempre me preocupo em proteger o voluntário. Realizamos treinamentos, conversamos e acompanhamos o trabalho deles. [...] procuro conversar, compreender o problema e esclarecer o mal-entendido, se houver (ENTREVISTADO D).

Neste depoimento, identificou-se características que aproximam o entrevistado de um modelo de liderança transformacional. Conforme conceituado na Tabela 2, o líder transformador se preocupa com as pessoas e interage o tempo todo com elas. Ademais, o traço mais forte do modelo de liderança transformacional é a promoção de mudanças.

Ainda segundo os autores Robbins, Judge e Sobral (2010), o líder transformador oferece uma visão e sentido da missão, orienta e dá atenção para cada indivíduo, sempre expressando propósitos importantes de maneira simples. Portanto, a abordagem realizada com o entrevistado D, permite afirmar que suas peculiaridades são similares às de um líder transformador.

Ao ser questionado sobre as atividades que exerce, o representante E apresentou algumas de suas características, que o confirmam como líder. Eis a sua fala:

Sou um pastor que tem a intenção de contribuir para a comunidade. [...] Aquele que conhece suas ovelhas pelo nome e que as chama pelo nome. Aquele que não só guarda as ovelhas no redil, mas aquele que conduz as ovelhas para vida (ENTREVISTADO E).

O entrevistado E reconhece o trabalho realizado por ele e pelos demais membros do grupo como positivo, no entanto, admitiu que em toda relação que envolva pessoas é natural que haja conflitos, sobretudo, no ambiente de trabalho. Apesar disso, ele confirmou-se como capaz de ter tranquilidade para resolver problemas dessa natureza com postura ética.

Para solucionar as divergências ou discordância de ideias, o entrevistado argumentou que trabalha sempre em conjunto. Segundo ele, são feitas reuniões constantemente com o grupo e, quando é identificado algum problema, ele procura conversar com os envolvidos para compreender melhor o que está acontecendo e propor uma solução. O entrevistado E citou ser importante ouvir as pessoas e convidá-las a participar da solução dos problemas. Entrevê-se, portanto, uma postura de conciliação e participação.

Durante a entrevista, percebeu-se que o respondente se comporta como um líder democrático. Conforme o exposto na Tabela 2, este tipo de líder tem o hábito e facilidade de se comunicar com seus liderados, envolvendo-os nas discussões que o orienta em suas decisões.

Segundo os autores Tannenbaum e Schmidt, citados por Gil (2001), o líder democrático é capaz de apresentar determinada situação aos liderados, e fazer com que eles se envolvam no processo, desenvolvendo um sentido de responsabilidade entre eles. Ainda segundo os autores, este tipo de líder toma suas decisões com o consentimento do grupo, o que também pode ser reconhecido nas características do respondente E.

O representante F diz estar satisfeito com os resultados das atividades realizadas por ele e pelos demais membros da equipe. Ele reconhece a importância de motivar pessoas e sensibilizá-las para trabalharem como verdadeiros colaboradores, além de envolvê-las nas discussões relacionadas à organização. O depoimento dele revelou sinais que o caracterizam como líder democrático, principalmente, no que se refere ao seu envolvimento com os demais membros do grupo. Para Pentecost (1978), o líder democrático é um elemento de coordenação e estímulo, capaz de envolver os seus subordinados nas tomadas de decisão.

Em relação à forma com que conduz os trabalhos em grupo, o entrevistado F transpareceu se preocupar com as pessoas. Ele posicionou-se como um indivíduo que dá liberdade para as pessoas trabalharem, mas, acompanha o trabalho delas. Em outros depoimentos, foi possível identificar características de uma pessoa flexível e compreensiva.

Deste modo, o entrevistado F mostrou-se capaz de influenciar os seus subordinados a tomarem suas próprias decisões. Segundo ele, este estímulo está estritamente ligado aos objetivos da organização. Atitudes como estas, o confirmam como um líder transformador. De acordo com Bergamini (2009), o modelo de liderança transformacional é eficaz quando os objetivos dos seguidores se transformam em benefícios para a organização. Ao final da entrevista, concluiu-se que o entrevistado F está envolvido com as causas da organização. Ele possui entendimento compatível com o setor em que está inserido e pode ser intitulado como um líder. Os estilos de liderança que mais se aproximam dele são: o democrático e o transformador, conforme dados colhidos em seu depoimento. Sobretudo, nesta análise, não foi possível determinar qual dos estilos é predominante.

O representante G está envolvido com as atividades da entidade há pelo menos 19 anos. A forma como foi se elegeu presidente confirma que tenha assumido o cargo pelo tempo e envolvimento com a organização, pois, participou do último pleito em disputa de chapa única, o que sugere que a opinião dos membros sobre a escolha dele para o cargo tenha sido unânime. Neste sentido, há indicações da presença de atributos próprios a um modelo de liderança tradicional. Isso se concretiza porque, segundo Bitencourt *et al* (2010), neste tipo de abordagem, também se sustentam aquelas escolhas previamente definidas por determinado grupo social. No entanto, o representante G demonstrou ser comprometido com o trabalho e dedicado à instituição.

O respondente diz exercer sua liderança mais focada nas pessoas, apesar de se preocupar também com as tarefas que são realizadas cotidianamente. Segundo Bergamini (2009), o líder voltado à produção pode ser denominado, autocrático e, aquele orientado à consideração (pessoas), democrático. As peculiaridades observadas nos dados colhidos se

atêm a este último. Para o representante G, o reconhecimento é o principal aspecto de motivação, é um estímulo para o líder e para seus liderados. Por isso, ela se autodenominou como líder, pois, mesmo com dificuldades, consegue mobilizar pessoas. A interpretação dos dados colhidos mediante o exposto na Tabela 2 sugere que o representante G tem características próximas aos modelos de liderança tradicional e democrático. Contudo, não foi possível determinar qual abordagem é predominante nesta pessoa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto no qual estão inseridas as instituições do terceiro setor, principalmente no que tange à sua finalidade de suprir necessidades da sociedade por meio de ações que buscam melhorias numa conjuntura social, representou uma variável a se considerar cientificamente. Ademais, foi pertinente associá-la a outra variável que se identificasse com os representantes dessas organizações. Esta última referiu-se aos estilos de liderança. Sendo assim, apresentou-se qual modelo de liderança é predominante nas instituições do terceiro setor de Itabira/MG, evitando, contudo, a possibilidade de generalizar os resultados alcançados.

Os dados obtidos identificaram os entrevistados como líderes a partir dos seguintes aspectos: entendimento deles em relação ao fenômeno liderança, pela forma que se comportam diante do grupo, pela tomada de decisão, pelo comprometimento com a organização e pela capacidade de influenciar pessoas.

As características dos representantes das OTS de Itabira foram identificadas, também por meio de seus depoimentos. Isso permitiu classificá-los quanto ao estilo de liderança a que mais se aproximam e, assim, cumpriu-se o objetivo desta pesquisa. Com isso, conclui-se que o modelo de liderança democrático é o que predomina nas instituições do terceiro setor de Itabira/MG. No entanto, não é possível afirmar que todas as organizações do referido setor, em Itabira, estejam representadas por líderes democráticos. Justifica-se, pois, nesta pesquisa, não foi pretendido analisar as instituições em sua totalidade, inclusive, é importante enfatizar que os estilos de liderança identificados nas sete instituições não devem ser generalizados.

Os modelos apontados para cada instituição pesquisada foram sugeridos pelos autores deste estudo e confirmados pela literatura, com base nos dados colhidos durante o depoimento dos representantes das referidas instituições. Entretanto, fundamenta-se que para se determinar o estilo de liderança de um indivíduo qualquer, é necessário considerar os seus atributos psicológicos, o contexto no qual está inserido e a relação dele com seus subordinados.

Por fim, o presente trabalho apresentou informações capazes de contribuir com o desenvolvimento das pessoas que ocupam posição de liderança em organizações do terceiro e demais setores. Além disso, poderá auxiliar as OTS de Itabira, no intuito de transformar a situação em que elas se encontram atualmente. Senão, motivar os líderes a buscarem conhecimentos acerca do posicionamento dos mesmos frente às organizações que representam.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006. 151 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 162 p.
- BITENCOURT, Claudia *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Cap. 11, p. 197-215.
- BRASIL, Elvécio Ribeiro. **Gestores e competências nas organizações do Terceiro Setor em Itabira/MG**. 2005. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Modalidade Profissionalizante - FEAD - Minas Centro de Gestão Empreendedora, Belo Horizonte.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 2002. 161 p.

GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de ciências gerenciais**, São Paulo, Ano 2009, vol. XIII, n. 18, p. 17-41.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoques nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999. 309 p.

MAÑAS, Antonio Vico; MEDEIROS, Epitácio Ezequiel de. Terceiro Setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-econômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v.2, n.2, p.15-29, jul./dez. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2004. 305 p.

MARQUES, José Roberto. **Leader Coach: coaching como filosofia de liderança**. São Paulo: Ser Mais, 2012. 295 p.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1978. 243 p.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Tradução: Rita de Cássia Gomes. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à Contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 180 p.

SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine. **A liderança no Terceiro Setor: um perfil de atuação**. Trabalho apresentado no V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, promovido pelo ENEO, realizado em 18 a 20 de junho de 2008, em Belo Horizonte.

TENÓRIO, Fernando G (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 130 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas. 2013. 94 p.