



**KAROLINE APARECIDA ELIAS**

**LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA  
ANÁLISE DOS ASPECTOS DA LIDERANÇA EM DUAS  
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE  
PÚBLICO**

**LAVRAS-MG  
2018**

**KAROLINE APARECIDA ELIAS**

**LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DOS ASPECTOS DA LIDERANÇA EM DUAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO.**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Graduação em Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof(a). Dr(a). Sabrina Soares da Silva  
Orientador(a)

**LAVRAS-MG  
2018**

**KAROLINE APARECIDA ELIAS**

**LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DOS ASPECTOS DA LIDERANÇA EM DUAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO.**

**LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION: AN ANALYSIS OF THE ASPECTS OF LEADERSHIP IN TWO OSCIPS - ORGANIZATION OF CIVIL SOCIETY OF PUBLIC INTEREST.**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Graduação em Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em 05 de Julho de 2018.

Dr. Sabrina Soares da Silva UFLA

M.<sup>a</sup> Ana Carla Prado da Silveira Paiva

Prof(a). Dr(a). Sabrina Soares da Silva  
Orientador(a)

**LAVRAS-MG  
2018**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família por todo suporte e compreensão.

Aos meus amigos por todos os momentos

Ao meu noivo por todo carinho e motivação.

À minha orientadora Doutora Sabrina Soares pela ajuda em todos os momentos de dificuldade e pela disposição para ajudar.

À minha Professora Ana Carla pela ajuda e motivação pela área de liderança e coaching.

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora Aparecida por mais essa vitória!

## RESUMO

O presente estudo trata dos aspectos da liderança no terceiro setor. O problema de pesquisa que orientou esse trabalho foi: De que forma os estilos de lideranças na percepção dos gestores e dos colaboradores podem ocorrer no terceiro setor? Teve como objetivo geral perceber os estilos de liderança que podem ocorrer em duas organizações do terceiro setor caracterizadas como organizações da sociedade civil de interesse público em um município do sul do estado de Minas Gerais. A liderança de modo amplo pode ser entendida como a característica que se espera do gerente, chefe ou supervisor, e que deve ser demonstrada na condução do processo produtivo, por meio do envolvimento e do aproveitamento pleno da criatividade do grupo a ele subordinado, de modo a alcançar a satisfação de todos (Ribeiro, 2003). A teoria sobre os estilos de liderança prescreve um estilo particular de conduta do líder que provoque resultados finais e satisfação das pessoas (Chiavenato, 2010). Por esta teoria procura identificar a influência causada pelos líderes no comportamento dos colaboradores. Optou-se pela pesquisa qualitativa, estudo de caso e foram realizadas entrevistas estruturadas com os colaboradores e gestores. O relato dos colaboradores ressalta a influência do líder nos processos de tomada de decisão, sendo que a maioria deles considera de forma positiva essa influência. Duas colaboradoras não participam dos processos mais uma delas reconhece que é incentivada a participar. Em relação aos gestores o posicionamento deles e de incentivador das equipes sendo que os dois gestores não se consideram a parte mais importante do processo de tomada de decisão. Sendo assim, constatou-se que os colaboradores assumem uma postura colaborativa e participativa em equipes e o gestor procura encorajar a participação e a iniciativa dos colaboradores nas resoluções de problemas, portanto o estilo de liderança que ocorre na percepção dos gestores e dos colaboradores nessas organizações predominantemente é o democrático.

**Palavras – Chave:** Liderança, Terceiro Setor, Oscips

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Aspectos iniciais sobre a liderança .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.2 Teoria dos traços de liderança .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.3 Teorias Comportamentais.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.4 Teorias Situacionais .....</b>	<b>19</b>
<b>3 Administração Pública e Liderança.....</b>	<b>19</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>233</b>
<b>5 RESULTADO E DISCUSSÃO.....</b>	<b>25</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>29</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>
<b>APÊNDICE - 1.....</b>	<b>34</b>
<b>APÊNDICE - 2 .....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO 1 – Termo de livre consentimento esclarecido (TLCE).....</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Liderança é o processo de comunicação interpessoal entre duas ou mais pessoas e ocorre sobre a influência do líder. Depende diretamente da relação entre o líder e os seus liderados. A influência é considerada um fator chave da liderança porque é a partir dela que o líder pode exercer a autoridade sobre os liderado(s), definindo assim a relação entre eles. Contudo, não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar os objetivos. A motivação para o alcance desses deve ser intrínseca ao trabalhador. Ao líder, cabe o papel de facilitador (MARQUES, 2010).

Portanto, Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) ressaltam que antes de liderar é necessário mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas. Conseqüentemente, as pessoas irão mobilizar-se para realizar as tarefas. Por isso, surgem as seguintes indagações dos autores: O que é necessário fazer para que as pessoas se engajem na organização? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que pode ser feito para que as pessoas permaneçam leais à organização?

Os estilos de liderança que podem ser observados nas organizações é o autocrático, democrático e liberal. O líder autocrático é aquele que centraliza todo o poder e a tomada de decisão da organização, é o tipo de líder que não consulta a equipe e tende a agir sozinho, é rígido e inflexível na liderança da organização. Esse tipo de líder é o que apresenta melhor resultado e aumento da produtividade em curto prazo, mas ao longo prazo é considerado o menos eficiente (CHIAVENATO, 2005, p. 186).

O líder democrático se divide em dois, participativo e consultivo. O participativo é aquele que promove deliberações em grupo e a decisão definida por eles é a que será tomada. O consultivo é aquele que consulta a equipe mas a decisão final continua sendo a dele.

O líder liberal ou *laissez-faire* pode se tornar o mais ausente na organização, tendendo a se afastar da posição de liderança, deixando a tomada de decisão livre para a equipe. Por consequência desse afastamento, o líder liberal pode falhar mais vezes e ter mais dificuldade em alcançar os resultados que a organização espera.

No terceiro setor, o estudo da liderança teve início a partir da década de 1990, quando conceitos de gestão bastante similares aos observados em grandes corporações empresariais começaram a ser adotados pela nova administração pública no Brasil (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010). Conceitos como criatividade, postura empreendedora, inovação gerencial, gestão por resultados, contratos de gestão, e por competências são algumas

expressões que vem sendo adotados pela gestão pública. As instituições públicas, sendo influenciadas pela disseminação de concepções neoliberais, pressionadas pelas noções de estado mínimo e gestão por resultados, aparentam aderir à lógica de mercado, concebendo o cidadão como cliente e adotando novas políticas e práticas de gestão, conforme disseminadas na esfera privada (OLIVEIRA, SANT'ANNA, VAZ, 2010).

Sendo assim, as organizações públicas se encontram em um novo contexto no qual começa a destacar-se a figura do líder na esfera pública. Diante dele, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: De que forma os estilos de lideranças na percepção dos gestores e dos colaboradores podem ocorrer no terceiro setor? Para tanto o objetivo desse trabalho é perceber os estilos de liderança que podem ocorrer em duas organizações do terceiro setor caracterizadas como Organização da Sociedade Civil (OSCIPS), de um município do sul do estado de Minas Gerais.

Conforme Rodrigues (2011), em uma organização de trabalho é necessário procurar compreender os cargos de liderança, o estilo de liderança adotado e a percepção dos colaboradores ao comportamento do líder. O estudo do modelo de liderança pode ser fundamental para gerar bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho, fatores esses que afetam o comprometimento com a realização dos objetivos e influenciam diretamente no desenvolvimento das organizações (RODRIGUES, 2011).

A esfera pública geralmente apresenta aspectos mais complexos devido às formalidades fundamentais para o seu funcionamento de forma transparente. A liderança envolve desafios aos líderes como: criar condições propícias para que colaboradores e parceiros desenvolvam competências para atingir o desenvolvimento almejado, a partir do alinhamento dos objetivos pessoais de cada um aos objetivos organizacionais (CUNHA; SILVA, 2010). Em vista disso, justifica-se este trabalho pela importância das organizações tanto privadas quanto públicas compreenderem a liderança como fator para o desenvolvimento e negociação de decisões cotidianas do trabalho. Além disso, compreender a influência dos gestores no ambiente organizacional é fundamental para o aumento da satisfação individual ou dos grupos, conseqüentemente a concretização dos objetivos estabelecidos pelos gestores.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico irá abordar as teorias de liderança, ressaltando a partir delas os estilos de liderança que podem ocorrer nas organizações.

### 2.1 Aspectos iniciais sobre a liderança

Ao estudar liderança nas organizações é possível encontrar inúmeros significados para o termo dependendo da área de estudo que se utiliza (DIAS; BORGES, 2015). O termo liderança é tido como um conceito amplo na área administrativa, que tem sido alvo de muitos estudos na área acadêmica, no contexto das ciências sociais e humanas. Além disso, o termo liderança apresenta certa complexidade na sua conceituação, na medida em que possui várias definições segundo Nascimento (2012, p. 16). Segundo Ribeiro (2003, p. 62),

Liderança é a característica que se espera do gerente, chefe ou supervisor, e que deve ser demonstrada na condução do processo produtivo, por meio do envolvimento e do aproveitamento pleno da criatividade do grupo a ele subordinado, de modo a alcançar a satisfação de todos (RIBEIRO, 2003, p. 62).

Os autores Cunha e Silva (2010) ressaltam que conceituar liderança, portanto não é uma tarefa fácil, pois esse termo tem passado por constantes transformações ao decorrer do tempo sendo o contexto histórico, social, cultural e econômico fatores determinantes para esses efeitos de mudanças na terminologia. Segundo Pinheiro (2009, p. 17), o conceito de liderança envolve, em suas definições mais usuais, três elementos: influência, grupo e objetivo. Para esse autor o líder é capaz de influenciar, induzir e impactar o comportamento de outros por meio da formação de grupos. Segundo Chiavenato (2010, p. 448),

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações, ela é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para o alcance dos objetivos estabelecidos (CHIAVENATO, 2010, p. 448).

Para Damazzini e Ferreira (2006), “nos grupos sociais sempre irá existir indivíduos que se destacam como líderes, cujas decisões vão direcionar as ações coletivas”. No entanto, há de se considerar que nem sempre o trabalho do líder será positivo, já que está relacionado ao tipo de liderança predominante. Desse modo, os gestores no exercício da liderança necessitam conhecer o grupo e o ambiente organizacional para que possam concretizar as

tarefas e as metas estabelecidas para alcançar assim a eficiência e eficácia pretendida. Contudo, Arruda, et al. (2010), ressaltam que:

Com a descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, é possível alcançar um maior grau de liberdade, para que as pessoas realizem suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de autorrealização, pois havendo participação na tomada de decisão, os empregados se comprometem, mais com as metas da organização. (ARRUDA et al. 2010).

Compreende-se então que as organizações exigem cada vez mais dos líderes capacidade em se adaptar e de agir diante de situações críticas para que possam liderar os colaboradores. Torna-se necessário, portanto fazer a diferenciação entre liderança e gerência. O gerente tem seu apoio nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apoia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando (ARRUDA et al. 2010).

Sendo assim, o gerente é aquele que tem a visão de que a rotina diária é uma batalha constante a fazer-se vencida, as crises são problemas desgastantes que geram aborrecimentos, sendo que este conceito pode não ser aceito para alguns estudiosos. Já o líder, por sua vez, percebe a rotina como um reinício, onde surgem situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com competência e discernimento. Além disso, o líder procura agir sobre a situação, inovar, provocar questionamentos sobre o quê e o porquê, tem perspectivas em longo prazo, é original (ARRUDA et al. 2010).

Portanto para uma melhor compreensão do que é liderança será feito um breve levantamento das teorias a respeito desse conceito. Entre as várias teorias existentes, a que será enfatizada neste estudo é a teoria dos estilos de liderança. De acordo com Chiavenato (2010, p. 451), existem três diferentes abordagens teóricas a respeito da liderança: teoria de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e teorias situacionais de liderança.

### **2.1.2 Teoria dos traços de liderança**

Segundo Chiavenato (2010, p. 451), a teoria dos traços de liderança é uma das mais antigas teorias a respeito do tema liderança, em que a preocupação dos estudiosos era voltada para a identificação dos traços de personalidade característicos dos líderes. Esta teoria ressalta segundo Moura e Moreira (2010), as qualidades pessoais do líder nato e aponta que as pessoas que não possuem esses traços são as lideradas.

Pode-se dizer que alguns atributos pessoais dos líderes natos identificados por essa teoria era o carisma, os que tinham habilidade em inspirar confiança, respeito e lealdade para os outros, fazendo com que os seguidores o vissem como um modelo de grande homem, de admiração por todos segundo Lima e Neto (2011). Para Damazzini e Ferreira (2006), um dos aspectos mais importantes no exercício da liderança é o tipo de relação interpessoal estabelecida entre líder e liderado.

Contudo, Santiago (2007, p. 36) ressalta que a abordagem baseada nos traços mostrou-se pouco útil, porque a teoria não considerava a combinação dos atributos, e, também, não distinguia consistentemente os líderes dos não líderes. Desta maneira, uma das falhas dessa teoria foi em não considerar a influência e a reação dos seguidores ao comportamento do líder, e o tipo de relação que era estabelecida entre líder e seguidor. Para Chiavenato (2010, p. 452),

As críticas à teoria de traços de personalidade residem em dois aspectos principais que são: primeiro é que as características de personalidade são geralmente medidas de maneira pouco precisa e segundo é que essa teoria não considera a situação dentro da qual existe e funciona a liderança. (CHIAVENATO, 2010, p.452).

Diante desse cenário de dificuldade em identificar o líder dentro das organizações a partir dos traços de personalidade surgiram outras teorias acerca da liderança. No próximo tópico são ressaltadas as teorias comportamentais.

### **2.1.3 Teorias Comportamentais**

Santiago (2007, p. 36) descreve que a Escola de Relações Humanas representou um forte impulso para as abordagens do comportamento organizacional. Portanto, a teoria dos traços de personalidade foi perdendo espaço para outras teorias sobre liderança. Começa a surgir então a teoria dos estilos comportamentais no campo das organizações e dos estudos sobre comportamento organizacional. Em síntese, essa teoria enfatiza o modo como o líder exerce a liderança, podendo seguir os três estilos que são: autocráticos, democráticos ou *laissez-faire*.

A teoria sobre estilos de liderança, segundo Chiavenato (2010, p. 454),

Prescreve um estilo particular de conduta do líder que provoque resultados finais e satisfação das pessoas. Os estilos de liderança procuram identificar a influência causada pelos líderes no comportamento das pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p. 454).

Em relação à liderança autocrática, Damazzini e Ferreira (2006) enfatizam que é o tipo de liderança em que os líderes são os responsáveis pelas decisões da organização, fixando as diretrizes e metas, determinando a execução das tarefas uma por vez, à medida que se tornam necessários e de maneira imprevisível para o grupo. O líder autocrático toma as decisões sem a participação dos colaboradores. Este estilo está relacionado a um líder centralizador, que toma decisões unilaterais, determina as tarefas. E a forma de trabalho e os subordinados não participam desse processo de decisão (CUNHA; SILVA, 2010). Para Chiavenato (2010, p. 454),

Liderança autocrática: o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam maior volume de trabalho produzido, com sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. Este tipo de liderança enfatiza somente o líder. (CHIAVENATO, 2010, p. 454).

Em vista disso, o líder autocrático é tido como aquele que não aceita e não respeita a opinião dos subordinados, o ambiente de trabalho torna-se hostil, não havendo espaço para a criatividade individual ou de grupo, assim sendo, o desenvolvimento das relações interpessoais praticamente não ocorrem.

Na liderança liberal ou *laissez-faire*, o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupais, delas o líder participa apenas quando solicitado pelo grupo, o comportamento do líder tende a ser evasivo e sem firmeza segundo Chiavenato (2010, p. 454). Para Cunha e Silva (2010), o estilo de liderança *laissez-faire* deixa o grupo completamente à vontade. Desse modo, o estilo liberal é caracterizado pela total liberdade dos liderados para a tomada de decisões grupais ou individuais (DAMAZZINI; FERREIRA, 2006).

Segundo Chiavenato (2010, p. 454), o estilo liberal, apresenta pontos fracos na medida em que os grupos submetidos a esse estilo tendem a não produzirem na mesma quantidade e qualidade dos outros estilos, conseqüentemente apresentam sinais fortes de individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. Desta forma, ainda para Chiavenato (2010, p. 454), o líder é ignorado pelo grupo, a liderança enfatiza somente o grupo.

Na liderança democrática o líder tende a ser visto pelos seus liderados como uma pessoa extremamente comunicativa, aquele que encoraja a participação das pessoas e se

preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder democrático funciona como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias (CHIAVENATO, 2010, p. 455).

No estilo de liderança democrática os liderados são envolvidos nos processos decisórios, o líder, incentiva à participação de todos, delega autoridade e usa o *feedback* como um método de treinamento de seus subordinados (CUNHA; SILVA, 2010). Deste modo, Damazzini e Ferreira (2006), definem a liderança democrática como sendo aquela onde o líder debate com o grupo os conflitos que permeiam a organização, mais a decisão final ainda é dele. Desta forma, para esses autores, as tarefas ganham novas perspectivas com os debates, a divisão de tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus colegas de trabalho. Logo, para Damazzini e Ferreira (2006),

A habilidade de se relacionar com pessoas individualmente e em grupo é elemento chave da liderança que trará resultados eficazes na execução de tarefas, administração de recursos materiais e financeiros, e eficiência para alcançar as metas (DAMAZZINI; FERREIRA, 2006).

Em vista disso, Chiavenato (2010, p. 455) ressalta que na prática o administrador utiliza os três estilos de liderança de acordo com a tarefa a ser executada, com as pessoas e com a situação. Sendo assim, o líder pode assumir a postura de consultar a equipe quando necessário, centralizar as tarefas ou não interferir nos processos decisórios da organização.

A seguir, segue a tabela que aponta as principais diferenças entre a liderança democrática, liberal e autocrática.

Tabela 1 – Os estilos de liderança

<b>ASPECTOS</b>	<b>Liderança Autocrática</b>	<b>Liderança Liberal</b>	<b>Liderança democrática</b>
<b>Tomada de decisões</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, qualquer participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e orientado pelo líder.
<b>Programação dos trabalhos</b>	O líder dá ordens e determina providências para a execução de tarefas sem explicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientação são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.
<b>Divisão do trabalho</b>	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu comportamento de trabalho	A divisão das tarefas e escolha dos colegas é do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
<b>Comportamento do líder</b>	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.	O líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe.

Fonte: Chiavenato (2010, p.455).

Segundo Goes e Lopes (2013), as informações apresentadas na tabela acima representam uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, onde se identificou que os melhores liderados foram os grupos que tinham uma liderança democrática. A explicação desse fenômeno se dá porque os liderados tinham grande satisfação com o líder e um alto índice de comprometimento com a organização. Para Goes e Lopes (2013),

A liderança democrática também se destaca pela prevalência da democracia na forma com que se lidera, ou seja, o líder caracteriza os objetivos, mostra o que deve ser feito, mas escuta os liderados, pede sugestões e deixa algumas decisões a cargo do grupo (GOES; LOPES, 2013).

Pode-se dizer também a partir dos dados apresentados na tabela que o líder autocrático tem o comportamento de centralizador das tomadas de decisões. Para Goes e Lopes (2013), “este tipo de liderança muitas vezes desagrade os liderados fazendo com que os mesmo não se sintam motivados por não poderem participar ou colaborar para que sejam tomadas as decisões”. Ainda segundo Goes e Lopes (2013), a liderança liberal é a que mais agrada ela é oposta a liderança autocrática, mas os liderados sentem dificuldades em definir e estabelecer as metas a serem cumpridas nesse estilo de liderança.

De modo sintetizado pode-se definir então que a liderança autocrática representa o líder centralizador do poder o que mantém o controle de tudo e de todos em suas mãos. O líder liberal fica em cima do “muro” e deixa as coisas andarem à solta, sem intervir ou tentar mudar o andamento das coisas. Logo o líder democrático é o líder que toma decisões em conjunto com os subordinados, ouvindo, orientando e impulsionando os membros segundo Chiavenato (2010, p. 455). Ainda segundo Chiavenato (2010, p. 455), o administrador utiliza os três estilos de liderança de acordo com a tarefa a ser executada com as pessoas e com a situação.

Outros enfoques da liderança são: liderança centrada na tarefa (*job centered*) preocupa-se basicamente com a execução da tarefa e os seus resultados; e a liderança centrada nas pessoas (*employee centered*) preocupa-se com os aspectos humanos de seus subordinados, procurando manter uma equipe de trabalho com maior participação nas decisões (RIBEIRO, 2003, p. 64). Segundo Ribeiro (2003, p. 65), existe diferenças entre os dois enfoques de liderança, que podem ser descritos conforme disposto na Tabela 2.

Tabela 2 – Enfoques da Liderança

Liderança orientada para a tarefa	Liderança orientada para as pessoas
A tarefa é o mais importante	As pessoas são o mais importante
Supervisão cerrada e detalhada	Supervisão liberal e genérica
Supervisão restritiva	Supervisão participativa
Liderança autocrática	Liderança democrática
Ênfase nos resultados	Ênfase na satisfação das pessoas

Fonte: Ribeiro (2003, p.65).

#### 2.1.4 Teorias Situacionais

Segundo Faria (2007, p. 92), o foco dessa teoria está no liderado, “de modo que para ser bem sucedido o líder deve selecionar o estilo de atuação mais adequado ao nível de preparo ou de maturidade dos seguidores”. Para Chiavenato (2010, p. 460), “as teorias situacionais de liderança procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos etc”. Podem-se definir segundo Chiavenato (2010, p. 460), as principais teorias situacionais: escolha de padrões de liderança, modelo contingencial e teoria do caminho-meta.

### 3 Administração Pública e Liderança

A sociedade moderna tem-se fundamentado na forma de constituição como grupo social baseada na formação de pequenas ou grandes organizações, onde todas as principais atividades necessárias à vida em sociedade são realizadas e interligadas por essas organizações (CHIAVENATO, 2010, p. 8). Desse modo, os indivíduos vivem em organizações, trabalham nelas e dependem delas para manter a educação, segurança, saúde, entretenimento e alimentação, etc. Para Chiavenato (2010, p. 4), “o propósito de cada organização é prestar algum serviço, produto ou benefício à sociedade em geral ou a cada cliente em particular”. Logo;

À medida que uma organização é bem sucedida, ela tende a crescer, aumentar suas operações e incrementar seus recursos e competências, sendo assim, para ser bem sucedida, a organização precisa ser administrada (CHIAVENATO, 2010, p.8).



Portanto pode-se dizer que o termo administração refere-se à combinação e aplicação de recursos organizacionais, humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia para alcançar os objetivos e atingir desempenho organizacional (CHIAVENATO, 2010, p. 5). Segundo Carvalho (2015, p. 216), a administração é “o conjunto de conceitos teóricos e de técnicas aplicadas aos recursos da organização de modo a alcançar, com eficiência, seus objetivos”, o autor ainda define público como sendo algo que pertence à sociedade como um todo.

A atividade do administrador consiste em guiar e convergir as organizações rumo ao alcance de objetivos. Por isto, as organizações existem para cumprir algum propósito ou objetivo, e é função do administrador ou do responsável pela combinação e aplicação de recursos organizacionais assegurarem que a organização alcance seu propósito ou objetivo (CHIAVENATO, 2010, p. 10). Assim sendo, o administrador alcança resultados através da organização e das pessoas que nela trabalham.

Logo, a partir dos conceitos básicos de administração como: planejar, organizar, dirigir pessoas, controlar recursos materiais, financeiros, informação e tecnologia, o administrador visa ao alcance dos objetivos estabelecidos pela organização. Desta maneira, o gestor consegue realizar todas essas atividades através das pessoas, por isso os indivíduos que integram as organizações são considerados parte essencial da mesma.

Os indivíduos podem ser geralmente chamados de subordinados, trabalhadores, funcionários, empregados, colaboradores, parceiros ou empreendedores internos. A terminologia usada depende da maneira como a organização lida com esses indivíduos e os valoriza (CHIAVENATO, 2010).

Nesse contexto, é essencial saber identificar quais são os principais papéis que desempenham dentro da organização os indivíduos que a integram, como os administradores, líderes e seguidores. O papel do administrador em vista disso é o de dar direção e rumo às organizações, proporciona liderança às pessoas e decide como os recursos organizacionais devem ser arranjados e aplicados para o alcance dos objetivos da organização.

Portanto o líder pode influenciar o grupo pela sua capacidade natural de liderança ou pela autoridade do cargo ocupado dentro da organização.

Somando a isso, tem-se que considerar um aspecto importante relacionado ao grupo e ao líder. De forma geral, o líder tem a sua expressão condicionada à imagem ou às imagens que dele fazem os seguidores. De outra forma, significa dizer que o líder é mais aquilo que os seguidores pensam ou imaginam dele, do que aquilo que ele pensa de si próprio.

O termo administração pública, designa a natureza da atividade exercida pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer a atividade estatal, em seus três Poderes (CARVALHO, 2015, p. 216). Carvalho (2015, p. 218) ainda ressalta, que:

O cidadão, no exercício do cargo público, seguirá fielmente os princípios estabelecidos na Constituição Federal Brasileira: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Portanto, só faz o que a lei determina, não prejudica ou beneficia determinadas pessoas, divulga oficialmente seus atos administrativos, tem conduta honesta e ética, busca continuamente ser eficiente (CARVALHO, 2015, p. 218).

Portanto é a partir da administração pública que o governo dá cumprimento às suas obrigações legais perante a sociedade brasileira (CARVALHO, 2005, p. 216). Assim sendo, o terceiro setor constitui um “pilar” tanto para a economia do país quanto para o desenvolvimento da sociedade. De acordo com Souza (2005, p. 138), o terceiro setor tem se constituído de forma complexa, diferenciado, contraditório, podendo ser caracterizado como um espaço agregador alternativo às políticas de desmonte do Estado. Para Souza (2005, p. 138), o terceiro setor surge, então, a partir de transformações no campo das ONGs, dos movimentos sociais e das associações filantrópicas e comunitárias.

Diante dos aspectos relacionados ao terceiro setor, Nascimento (2012, p. 46), afirma que o terceiro setor pode ser definido como o “conjunto de organizações, que não sendo públicas, perseguem objetivos sociais e que sendo privadas não têm fins lucrativos”. Logo, o terceiro setor fornece determinado tipo de bens e serviços de caráter social, através de uma lógica solidária, muitas vezes em regime de contratualização com o Estado (NASCIMENTO, 2012).

Segundo Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010), “um traço parece caracterizar a gestão pública brasileira contemporânea: a adoção de conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do mundo corporativo”. Por exemplo:

Criatividade, postura empreendedora, inovação gerencial, gestão por resultados, contratos de gestão, gestão por competências, são alguns dos termos que estão sendo aderidos pelo vocabulário cotidiano das diversas instâncias da gestão pública nacional (OLIVEIRA; SANT’ANNA; VAZ, 2010, p.1454).

Tais mudanças são notadas a partir do processo de redemocratização do Estado Brasileiro, em que foram disseminados conceitos sobre qualidade total, *stakeholders* que são todos os interessados nas organizações públicas, maior eficiência e transparência quanto ao valor que efetivamente agregam à sociedade (OLIVEIRA; SANT’ANNA; VAZ, 2010).

Nesse contexto, ressalta-se o surgimento das (OSCIPS) organizações da sociedade civil de interesse público. Para Fischer et al. (2006, p.2), “as organizações da sociedade civil advogam autonomia, bem como a identificação com a ética do bem comum e o uso do espaço público como contexto de referência”. Esse tipo de organização tem o poder de auto-organização, da transformação de suas estruturas e estratégias e da regulação de seu próprio destino (FISCHER et al., 2006).

A Lei nº 9790, de 1999, que regulamenta as (OSCIPs) Organizações da Sociedade Civil de interesse público nas quais enquadram o terceiro setor como sendo qualquer organização que não seja comercial, sindicato, organização partidária ou instituição religiosa. Segundo Souza (2005), o objetivo dessas organizações pode também ser de promoção da cultura, saúde, educação, assistência social, defesa do meio ambiente, dos direitos humanos, da democracia, etc.

Para Fischer et al. (2006), o foco de ação das OSCIPS e dos movimento sociais sofreu mudanças no decorrer do tempo, como:

Luta por transporte, saúde, educação e moradia para a luta pela sobrevivência física (alimentos e terra); luta por moral e ética política; por direito à pluralidade (movimentos de gênero, raça e idade), por uma participação na política direta institucionalizada; perspectiva de parceria, não de oposição ao governo, e políticas formuladas para segmentos sociais (FISCHER et al., 2006, p.6).

Considerando o constante crescimento das Oscips, elas vêm sendo caracterizadas como um novo setor da economia social, que para Souza (2005, p. 139) é “fundamental no processo de reestruturação das relações entre o Estado e a sociedade”.

A partir dessas mudanças as organizações que integram o Terceiro Setor avançam na perspectiva empreendedora, inovadora dos serviços sociais, favorecendo a flexibilidade e a precarização do trabalho, ao mesmo tempo em que os trabalhadores buscam formas de geração de renda para sobrevivência no mercado (SOUZA, 2005, p. 140).

Para Costa e Costa (2016), a chamada nova história da administração pública promove uma maior interação com as ciências sociais e humanas. Dessa maneira, a gestão societal é uma síntese de práticas, visões e tendências voltadas ao equilíbrio das relações entre sociedade e Estado (OLIVEIRA; PEREIRA, 2014).

Segundo Paes de Paula (2004, p. 3), “a origem da vertente da qual deriva a administração societal está ligada à tradição mobilizatória brasileira, que teve seu auge na

década de 1960, quando a sociedade se organizou pelas reformas no país”. A vertente societal enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão (PAES DE PAULA, 2004). Dias e Borges (2015) enfatizam que o papel dos líderes no contexto atual da administração pública é destacado devido à necessidade cada vez mais premente de melhoria do desempenho organizacional, o que exige evidentemente a melhoria do desempenho das equipes.

#### **4 METODOLOGIA**

Neste projeto foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa para investigar o fenômeno da liderança em organizações do terceiro setor consideradas Oscips.

A pesquisa qualitativa é frequentemente utilizada para quem busca entender o contexto onde algum fenômeno ocorre, proporcionando a observação de vários elementos simultaneamente em um pequeno grupo. Além disso, esse tipo de abordagem é capaz de propiciar um conhecimento aprofundado de um evento, possibilitando a explicação de comportamentos (VICTORIA et al. 2000).

Segundo Victoria et al. (2000), uma das principais características dos métodos qualitativos é o fato de que as pesquisas são formuladas para fornecerem uma visão de dentro do grupo pesquisado, tratando de um elevado número de questões a serem compreendidas.

A abordagem qualitativa, como ressalta Cesar (2006, p. 2), “tem sido frequentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais”.

O método de estudo de caso se enquadra na abordagem qualitativa e é usualmente utilizado para a coleta de dados na área de estudos organizacionais (CESAR, 2006, p. 3). Como destaca Cesar (2006, p. 3), no método do estudo de caso a ênfase está na compreensão, fundamentada basicamente no conhecimento tácito, tendo forte ligação com intencionalidade.

Uma das organizações pesquisadas é o (CEDET) Centro para o Desenvolvimento de Potencial e Talento de Lavras-MG. A outra organização é a Associação Brasileira Comunitária para a Prevenção do Abuso de Drogas (ABRAÇO) de Lavras-MG.

O CEDET é um centro de Educação Especial idealizado pela educadora Zenita Guenther, em Lavras, em 1993. Tem por objetivo construir, pela vivência diária, um espaço físico e social estruturado, que facilite a dinamização de sua metodologia Caminhos para

Desenvolver Potencial e Talento. No CEDET, foram entrevistados ao todo oito colaboradores e uma coordenadora.

A Associação Brasileira Comunitária para prevenção do Abuso de Drogas foi fundada em Lavras em 1998, tem a finalidade de prestar atendimento ambulatorial especializado e individualizado para dependentes químicos e familiares a partir de suporte psicológico e atividades terapêuticas, desenvolvendo programas e ações efetivas na prevenção do uso e abuso de drogas. Na ABRAÇO, foram entrevistadas ao todo três colaboradores e uma coordenadora.

Os participantes do estudo foram ao todo duas coordenadoras, e quatorze colaboradores. As entrevistas foram transcritas para fins de análise.

A coleta de dados foi realizada por meio de roteiro de entrevista com os gestores (Apêndice 1), e com coordenadores (Apêndice 2). Primeiro foi realizado um contato por telefone para marcar o horário e local da entrevista. Posteriormente a visita na organização para a entrevista com os participantes. Foram abordados nos roteiros quais eram as percepções dos gestores e dos colaboradores sobre o que é liderança, foi considerado também o posicionamento deles diante de um problema e o modo como eles se posicionam diante do processo de tomada de decisão. Buscou-se assim, delimitar a partir dessas percepções o estilo de liderança que ocorre considerando a postura do líder e dos liderados e o modo como eles se posicionam na organização na resolução de problemas e no processo de tomada de decisão.

Os resultados obtidos por meio das entrevistas foram analisados e discutidos de acordo com duas categorias preestabelecidas pelo autor que são:

- 1-Percepções sobre o que é liderança, posicionamento diante de um problema e na realização das tarefas;
- 2- Posicionamento no processo de tomada de decisões.

Após a coleta de dados foi realizado uma análise de comparação entre os relatos dos colaboradores e gestores orientando-se pela teoria e a realidade das organizações. Posteriormente também foi realizada uma comparação entre as organizações para estabelecer qual o estilo de liderança que tende a prevalecer na percepção dos colaboradores e gestores duas OSCIPs.

Os participantes receberam esclarecimentos prévios sobre a pesquisa, e foram orientados também pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram construídos dois quadros para à análise dos dados. O Quadro 5.1 expressa os dados coletados dos colaboradores e o Quadro 5.1.2 os dados dos coordenadores.

Quadro 5.1 (continua)

Colaboradores	Percepções sobre o que é liderança, posicionamento diante de um problema e na realização das tarefas	Posicionamento no processo de tomada de decisões
1	O líder é aquele que sabe quais são os objetivos e os meios para alcança-los... Quando tenho um problema procuro sempre resolver sozinho quando possível... As tarefas procura faze-las em grupo.	Participo do processo decisório sempre e também sou encorajado a participar, a participação na maioria das vezes ocorre através de reuniões semanais em grupos considero que ocorre interferência do líder nesse processo porque ele estabelece as diretrizes e a metodologia.
2	O líder é aquele que trabalha na realização dos objetivos... Primeiramente exponho o problema para o grupo e depois para a coordenação... Procuro trabalhar de forma coletiva mais tem coisas que são individuais.	Participo com frequência do processo decisório sendo que a maioria das ações é definida com o grupo, sou sempre encorajado a participar do processo, a equipe participa também desse processo, o líder interfere em algumas situações quando necessário.
3	O líder é aquele que tem um dom e sabe guiar usando esse dom... Diante de um problema eu analiso podendo agir de forma individual ou grupal... Quando tenho que realizar as tarefas procuro fazer da forma mais responsável possível sendo ela em grupo eu individual.	Participo do processo decisório com frequência analisando de forma geral as questões levantadas, sou sempre encorajado a participar, o líder sempre interfere nesse processo.
4	O líder tem a função de orientar, estudar possibilidades dividir tarefas, acompanhar os processos e avaliar... Diante de um problema procuro focar na solução, individual ou em grupo... Na realização das tarefas procuro faze-las em grupo porque existe uma rede de cooperação na organização.	Participo sempre do processo decisório em equipe quando envolve as questões mais abrangentes da organização, sou encorajado com frequência a participar e a equipe também, a interferência do líder ocorre porque ele que começa e termina o processo de tomada de decisão.
5	O líder é aquele que tem autonomia, segurança e consegue gerir bem o trabalho...	Participo sempre do processo decisório em equipe e também

- Diante de um problema procuro ver os dois lados da situação, ouvir, pois esse processo analisa é possível analisar a situação para poder resolve-lo... Na realização das tarefas procuro principalmente resolver com segurança, pontualidade, de forma individual.
- 6 O líder é aquele que está à frente de uma equipe e o que poder de decisão ele ouve os colaboradores mais tem a palavra final tem que ser apto o cargo, é aquele que começa e termina o processo, tem postura em frente à equipe, bom senso, sabe ouvir, direciona todas as direções... Diante de um problema procuro primeiro pensar como um todo, conversar com a equipe e com a coordenação e ponderar sobre o problema, de acordo com a experiência dos anos de trabalho... Na realização de tarefas procuro agir de acordo com a metodologia implementada, procuro realizar um planejamento individual, mais também faço em grupo.
- 7 O líder é aquele com a capacidade de unir as pessoas e fazer com que o trabalho seja leve, consegue passar energia para o grupo, em um trabalho difícil o líder estimula a equipe a fazê-lo... Diante de um problema procuro a equipe porque entendo que a melhor forma de resolve-los é em grupo... Na realização das tarefas procuro entender a necessidade de resolvê-las para depois agir.
- 8 O líder é aquele que tem a capacidade de fazer com que um grupo tenha uma boa produção final, é o individuo que consegue conduzir um grupo... Diante de um problema a primeira coisa que faço é buscar uma solução, procuro sempre focar na solução não nos pontos negativos do problema... Na realização das tarefas procuro me organizar, fazer as coisas com responsabilidade e pontualidade.
- 9 O líder é aquele que consegue atingir as metas do programa... Diante de um problema procuro entender as duas partes para depois tomar uma decisão... Na realização das tarefas a parte administrativa faço sozinha e as outras faço em equipe.
- sou encorajado, considero que a equipe sempre participa do processo também, o líder interfere sim no processo ouvindo a todos e mostrando o caminho a ser seguido.
- Sempre participo do processo decisório com as reuniões semanais sou sempre encorajado a participar também a equipe sempre participa do processo por meio das reuniões que ocorrem na organização, o líder interfere nesse processo por causa da hierarquia estabelecida o líder foi escolhido, ele só não interfere em coisas pequenas.
- Sempre participo do processo decisório nas reuniões de aconselhamento também sou sempre encorajado a participar, a equipe sempre participa dando sugestões em uma situação problemática, o líder interfere dependendo da situação mais a equipe tem independência para tomar decisão.
- Participo do processo decisório com frequência, sou encorajado a participar mais não participo como os outros porque não gosto mais a equipe sempre participa. traves das reuniões, o líder sempre interfere justificando os posicionamentos.
- Participo sempre do processo decisório sou encorajado a todo o momento, a equipe sempre participa através de reuniões, o grupo não toma decisões sem a interferência do líder mais ele encoraja a participação de todos.

- |    |  |   |
|----|--|---|
| 10 | O líder é aquele que está à frente de um grupo... Diante de um problema passo todos para a chefia... Na realização das tarefas faço sempre sozinha.                              | Não participo, também não considero que sou encorajado a participar do processo por causa do meu cargo na organização, o líder sempre interfere no processo de tomada de decisão. |
| 11 | O líder é aquele que faz o trabalho com bom gosto... Diante de um problema procuro sempre a equipe... Na realização das tarefas procuro trabalhar em equipe e com o coordenador. | Sempre participo do processo, também sou motivada a participar juntamente com a equipe, o líder interfere para ajudar na resolução de problemas.                                  |
- (conclusão)

Portanto, o relato dos colaboradores expressa a realidade do ambiente organizacional das organizações do terceiro setor. A maioria dos colaboradores percebe de forma positiva a interferência do líder, pois ele adota uma postura de incentivador e encorajador das equipes. Ressalta-se que uma colaboradora da organização 1 não participa de forma ativa por gosto pessoal, e outra colaboradora da organização 2 justifica que não participa também pelo cargo que ela ocupa na organização.

#### Quadro 5.1.2

<b>Gestores</b>	<b>Percepções sobre o que é liderança, posicionamento diante de um problema e na realização das tarefas</b>	<b>Posicionamento no processo de tomada de decisões</b>
<b>1</b>	Liderar e conseguir fazer a equipe estejam juntos não somente fazer a proposta mais e fazer com que todos a executem juntos...	No processo de tomada de decisão não me considero o principal responsável o problema surge a partir da equipe que expõe os problemas que estão ocorrendo e juntos tentamos resolver, tento envolver a equipe a querer realizar as tarefas e que eles apresentam soluções para os problemas, a equipe participa do processo a partir do momento que e o problema é exposto, considero que o grupo toma decisões sem a minha interferência dentro das áreas deles eles tem liberdade e autonomia, eles somente tem que me consultar quando envolve algo relacionado à parte burocrática.
<b>2</b>	Liderança é ter consideração com o outro e com os interesses que não sejam somente do líder, o líder tem que ter abertura com a equipe...	Eu não me considero o principal no processo de tomada de decisão tento participar de forma igual com o grupo, procuro envolver a equipe no processo fazendo perguntas sobre os problemas e observando a postura de cada colaborador, tento encoraja a participação fazendo perguntas a todos, considero que a equipe participa na maioria das vezes, considero que a equipe toma decisões sem a minha interferência eles tem a liberdade.



O relato dos colaboradores da organização 1 sobre o que é liderança:

O líder é aquele que conhece os objetivos e os meios para alcançá-los; tem a função de orientar, estudar possibilidades, dividir as tarefas, acompanhar os processos e avaliar; que está à frente de uma equipe e tem o poder de decisão; ele ouve os colaboradores, mas tem a palavra final; O líder é aquele que tem a capacidade de fazer com que um grupo tenha uma boa produção final; tem a capacidade de unir as pessoas e fazer com que o trabalho seja leve, consegue passar energia para o grupo, em um trabalho difícil estimula a equipe a fazê-lo.

Em síntese, sob o mesmo ponto de vista, os colaboradores da organização 1 compreendem que o líder é o principal responsável por conduzir o processo produtivo da organização e quais serão os meios utilizados para esse fim, como também é aquele que está à frente do grupo direcionando as ações coletivas. Assim sendo, os gestores no exercício da liderança necessitam conhecer o grupo e o ambiente organizacional para que possam concretizar as tarefas e as metas estabelecidas para alcançar assim a eficiência e eficácia pretendida (ARRUDA, et. al., 2010).

Os colaboradores da organização 2: O líder é aquele que consegue atingir as metas do programa; é aquele que está à frente de um grupo; faz o trabalho com bom gosto.

Desse modo, os colaboradores da organização 2 compreendem o líder como sendo a figura central na organização, sendo aquele o responsável por orientar as tarefas para os grupos. Em virtude desse posicionamento dos colaboradores ressalta-se que um dos aspectos mais importantes no exercício da liderança é o tipo de relação interpessoal estabelecida entre líder e liderado (DAMAZZINI; FERREIRA, 2006).

Por isso, segundo Pinheiro (2009, p. 17), a liderança envolve, em suas definições mais usuais os três elementos: influência, grupo e objetivo, sendo assim, os líderes são capazes de influenciar, induzir e impactar o comportamento de outros por meio da formação de grupos. Em suma, percebe-se a ocorrência da liderança nas duas OSCIPs pelo relato dos colaboradores no que diz respeito ao modo como os gestores influenciam o comportamento deles para o alcance dos objetivos e metas da organização.

O relato dos colaboradores sobre a percepção deles no processo de tomada de decisão. Organização 1: Participo do processo decisório sempre e também sou encorajado a participar, sendo que na maioria das vezes essa participação se dá através de reuniões semanais em grupos, considero que ocorre interferência do líder nesse processo porque ele estabelece as

diretrizes e a metodologia; Participo com frequência do processo decisório sendo que a maioria das ações é definida com o grupo, sou sempre encorajado a participar do processo junto com a equipe, o líder interfere nesse processo; Participo do processo decisório com frequência analisando de forma geral as questões levantadas, sou sempre encorajado a participar, o líder sempre interfere nesse processo; Sempre participo do processo decisório nas reuniões de aconselhamento também sou encorajado a participar, a equipe participa dando sugestões em uma situação problemática, o líder interfere dependendo da situação mais a equipe tem independência para tomar decisão; participo do processo decisório com frequência, sou encorajado a participar mais não participo como os outros porque não gosto mais a equipe sempre participa e o líder sempre interfere justificando os posicionamentos.

Dessa maneira, os colaboradores da organização 1, participam sempre do processo de tomada de decisão por meio de reuniões em grupos sob a orientação do líder, que para os colaboradores é vista de forma positiva, pois o líder encoraja a participação de todos questionando e justificando os posicionamentos dos colaboradores. Com efeito, o líder tende a ser visto pelos seus liderados como uma pessoa extremamente comunicativa, aquele que encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo (CHIAVENATO, 2010, p.455).

Ressalta-se ainda, o relato de uma das colaboradoras da organização 1, ela não participa do processo porque não gosta de se envolver porem ela é sempre encorajada a participar.

Os colaboradores da organização 2: Participo sempre do processo decisório sou encorajado a todo o momento, a equipe sempre participa através de reuniões, o grupo não toma decisões sem a interferência do líder mais ele encoraja a participação de todos; não participo, também não sou encorajado a participar do processo por causa do meu cargo na organização, o líder sempre interfere no processo de tomada de decisão; Sempre participo do processo, também sou motivada a participar juntamente com a equipe, o líder interfere para ajudar na resolução de problemas.

Assim, a partir do relato dos colaboradores da organização 2, nota-se que o líder tem o papel de incentivador encorajando os colaboradores a participarem do processo de tomada de decisão, mesmo interferindo nesse processo. Para os colaboradores o líder interfere de forma positiva, pois considera o posicionamento dos colaboradores na decisão final. Deste modo, o líder democrático debate com o grupo os conflitos que permeiam a organização, mas a decisão final ainda é dele (DAMAZZINI; FERREIRA, 2006).

Ressalta-se ainda, na organização 2, uma das colaboradoras não participar do processo de tomada de decisão por causa do cargo que ela ocupa dentro da organização.

O relato dos gestores. Gestor 1 - No processo de tomada de decisão não me considero o principal responsável o problema surge a partir da equipe que expõe os problemas que estão ocorrendo e juntos tentamos resolver, tento envolver a equipe a querer realizar as tarefas e que eles apresentam soluções para os problemas, a equipe participa do processo. Gestor 2 - Eu não me considero o principal no processo de tomada de decisão tento participar de forma igual com o grupo, procuro envolver a equipe no processo fazendo perguntas sobre os problemas e observando a postura de cada colaborador, tento encoraja a participação.

Sendo assim, notam-se semelhanças no relato dos dois gestores sendo que os dois não se consideram a parte mais importante no processo de tomada de decisão, e os dois também encorajam a equipe a sempre participar nas reuniões proporcionando liberdade para os colaboradores se posicionarem diante dos processos da organização. Também é possível perceber essa semelhança no relato dos colaboradores, sendo que a maioria percebe o papel do líder de forma positiva mesmo havendo interferência no processo de tomada de decisão.

Nesse contexto, pode-se concluir pelo relato dos colaboradores e dos gestores que o estilo de liderança que predomina nas duas OSCIPs é o estilo democrático porque é nesse estilo que, segundo Cunha e Silva (2010), os liderados são envolvidos nos processos decisórios, o líder incentiva a participação de todos. Por isso, é na liderança democrática que o líder caracteriza os objetivos, mostrando para os colaboradores como deve ser feita a resolução desses objetivos, os escuta durante os processos de tomada de decisão, realiza os ponderamentos necessários podendo deixar algumas decisões ao grupo, mas ainda a maior parte das decisões finais continua sendo dele (GOES; LOPES, 2013).

Destaca-se ainda que na organização 1 os colaboradores participam de treinamentos para os cargos de ocupação o líder também passa por esse processo sendo que todos os anos os colaboradores e os gestores trocam de posição dentro da organização. Por esse fator pode-se dizer que na organização 1 a característica democrática é mais evidente do que na organização 2 que não ocorre esse tipo de processo. Portanto esta característica pode influenciar os resultados finais.

## 6 CONCLUSÃO

A teoria dos estilos de liderança auxilia os gestores no processo de tomada de decisão dependendo da cultura organizacional e da formação do grupo. Os estilos de liderança são definidos como: a) o líder autocrático que é o estilo de liderança mais centralizador, em que somente ele toma as decisões; b) o estilo de liderança liberal que é aquele onde o líder não interfere na organização, mas deixa os liderados agirem livremente; c) e o estilo de liderança democrático, que é aquele onde o líder é o responsável pela tomada de decisão, mas inclui o liderado nesse processo estabelecendo assim a participação de todos no processo decisório. Assim sendo, a liderança na administração pública tende a ressaltar a importância do papel do líder no alcance dos objetivos definidos, conseqüentemente os colaboradores se organizam de forma mais cooperativa no processo de tomada de decisão.

As categorias definidas para a análise dos dados coletados serviram para estabelecer o estilo de liderança que predomina nas OSCIPs estudadas. Em relação à categoria: Percepções sobre o que é liderança, posicionamento diante de um problema e na realização das tarefas, em síntese notou-se que os colaboradores tem a percepção de um líder participativo que os orienta e encoraja a participarem da resolução dos problemas da organização em reuniões, ouvindo a todos e os auxiliando quando necessário. A segunda categoria definida foi: Posicionamento no processo de tomada de decisões. Nessa categoria os colaboradores também expressam a figura de um líder encorajador, mesmo interferindo no processo de tomada de decisão. O líder pondera sobre os posicionamentos dos colaboradores na decisão final. Sendo assim, os liderados se sentem mais motivados a participarem dos processos de tomada de decisão, porque percebem que o posicionamento deles é relevante para o gestor.

Em relação aos gestores das duas organizações notam-se semelhanças nos relatos em relação às categorias definidas. Os gestores não se consideram a parte mais importante do processo de tomada de decisão, eles envolvem a equipe na resolução de problemas os encorajando, adotando uma postura de igual para igual nesse processo. Os gestores, portanto, reconhecem que a decisão final é deles, mas que para chegarem nessa decisão é necessário ouvir os colaboradores ao propósito de alcançar a decisão mais eficaz para a organização.

Em suma, a liderança democrática predomina tanto para os colaboradores quanto para os gestores, que compreendem a importância da participação de todos nos processos de tomada de decisão, e no papel do líder dentro da organização, como sendo aquele que orienta a execução das tarefas e os encoraja a participarem de forma ativa dos processos da organização.

A respeito das limitações desse estudo a quantidade de organizações pesquisadas foi pequena sendo assim expressando somente uma parcela da realidade das organizações do terceiro setor. A contribuição desse estudo fica sendo, portanto, o incentivo a estudos mais aprofundados sobre o assunto por ser tratar da importância do líder dentro das organizações e na influência deles no comportamento dos colaboradores.

## 7 REFERÊNCIAS

ARRUDA, A.M.F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S.S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil e Finanças**, Fortaleza, v.1, n.1, p.1-15, 2010.

BRASIL. Lei nº 9.790, de Março de 1999. **Da qualificação como organização da sociedade civil de interesse público**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm)>. Acesso em: 30 nov. 2017.

CESAR, A.M.R.V.C. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, p.1-23, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 6 reimpressão, Elsevier-Campos. Rio de Janeiro, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, p.451-474, 2ª reimpressão, 2010.

CONBRASD. **Conselho Brasileiro para superdotado**. Disponível em: <<http://conbrasd.org/wp/wp-content/uploads/2014/07/2013-Informativo-Aspat-Cedet-n.4.pdf>>. Acesso em: 16 de maio 2018.

COSTA, F.L.; COSTA, E.M.L. (2016). Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 50, n.2 p.215-236, 2016.

CUNHA, C. V.M.; SILVA, M.J.M. de. C. A. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, vol.4, nº7, p.67-88, 2010.

DAMAZZINI, J.T.; FERREIRA, J.P. Estilos de liderança e influência exercida nos liderados. **EDUCERE- Congresso Nacional de Educação**. PUCPR- Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Publicado nos anais e evento, p. 635-644, 2006.

DIAS, M.A.M.J.; BORGES, R.S.G. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. READ – Revista Eletrônica de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, vol.21, n. enero-abril, pp. 200-221, 2015.

FISCHER, T. et al. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **RAP- Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, vol. 40 n.5, p. 789-808, 2006.

CARVALHO, M.X. **Administração Pública Brasileira**. LAJBM. Taubaté, SP, Brasil, vol. 6, n. 1, p. 216-24, 2015.

LIMA, G.S.; NETO, A.M.de C. Uma leitura da evolução das teorias sobre liderança à luz da teoria da estruturação de Giddens. **ENGPR, III- Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa/PB – p. 20-22, 2011.

GOES, G.A.; LOPES, J.G. L. A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram. **CONVIBRA**. 2010 p.1-15. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=22&id=7682>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

MARQUES, M.D. **Liderança: a importância de um líder dentro da organização**. Centro Universitário do Sul de Minas UNIS. Silvanópolis, 2010.

NASCIMENTO, C.E.P. Estilos de Liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores. **Instituto Politécnico de Bragança**. Bragança, nov. p. 21-28, 2012.

OLIVEIRA, F.B.; SANT'ANNA, A. de S.; VAZ, S.L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, vol. 44, n.6, p. 1453-1475, 2010.

OLIVEIRA, V.C.S.; PEREIRA, J.R. Sociedade, Estado e Administração Pública: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras (MG). **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. São Paulo, vol. 19, n. 64, p.19-40, 2014.

PAULA, A.P.P. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **RAE- Revista de Administração de Empresas**. Campinas, vol. 45, n. 1, p.36-49, 2005.

PINHEIRO, L. F. **O papel da liderança no setor público**. Trabalho de Conclusão de Curso (Título de Tecnólogo em administração). Centro de Ciências Empresariais e Sociais Aplicadas. Universidade Norte do Paraná, Rio Branco, p. 21-27, 2009.

**REDE SOLIDÁRIA UFLA. ABRAÇO ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA COMUNITÁRIA PARA PREVENÇÃO DO ABUSO DE DROGAS.** Disponível em: <<http://www.redesolidaria.ufla.br/site/instituicoes-parceiras/abraco-associacao-brasileira-comunitaria-para-prevencao-do-abuso-de-drogas/>>. Acesso em: 17 maio 2018.

RIBEIRO, A. D. L. **Teorias da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2003. 62 p.

RODRIGUES, J. C. A. **Liderança e Satisfação:** o efeito da liderança na satisfação dos liderados de uma divisão da Diretoria de Tecnologia de uma Instituição Pública Financeira. Universidade de Brasília, p. 10-11, 2011.

SANTIAGO, F.Z. **Liderança- características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviço e consultoria em seguros no Estado de Minas Gerais.** Universidade FUMEC. Belo Horizonte- Minas Gerais, p.31-40, 2007.

SOUZA, D. **Organizações não governamentais: um estudo de caso da Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE).** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 137- 142, 2005.

VICTORIA, C. G. **Metodologias Qualitativa e Quantitativa in\_ Pesquisa Qualitativa em Saúde – Uma Introdução ao tema.** Tomo Editorial, cap. 3, p. 33-44, 2000.



## **APÊNDICE - 1**

### **Roteiro da percepção dos gestores sobre a liderança**

1. Qual o cargo ocupado na organização?
2. Há quanto tempo ocupa este cargo?
3. Quais as principais funções exercidas na organização?
4. Como gestor, o que você considera como liderança?
5. Como líder de uma equipe, o que você faz para mobilizar as pessoas para a realização de tarefas?
6. Diante de um problema, como gestor, qual o seu posicionamento?
7. Você se considera o principal responsável no processo decisório? Por quê?
8. Você envolve sua equipe nos processos de decisão? Como?
9. Você considera que encoraja a participação dos colaboradores na tomada de decisão?  
Como?
10. Você considera que a equipe participa das decisões? Como?
11. Você considera que o grupo toma decisões sem a sua interferência? Como?

## **APÊNDICE - 2**

### **Roteiro de pesquisa da percepção dos colaboradores sobre a liderança.**

1. Qual o cargo ocupado na organização?
2. Há quanto tempo ocupa este cargo?
3. Quais as principais funções exercidas na organização?
4. O que você considera como liderança?
5. Na realização de tarefas como você se atua?
6. Diante de um problema, qual o seu posicionamento?
7. Você participa do processo decisório (sempre, com frequência, raramente, nunca)?  
Caso você participa como ocorre essa participação?
8. Você é encorajado a participar da tomada de decisão (sempre, com frequência, raramente, nunca)?
9. Você considera que a equipe participa das decisões? Como?
10. Você considera que o grupo toma decisões sem a interferência do gestor? Como?

## ANEXO 1 – Termo de livre consentimento esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS-COEP

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

**I - Título do trabalho experimental:**

**Pesquisador(es) responsável(is):**

**Instituição/Departamento:**

**Telefone para contato:**

**Local da coleta de dados:**

Prezado(a) Senhor(a):

- Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária da Universidade Federal de Lavras.
- Antes de concordar em participar desta pesquisa, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.
- Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você se decida a participar.
- Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira.
- Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito, não acarretando qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

As informações contidas neste termo visam firmar acordo por escrito, mediante o qual o responsável pelo menor ou o próprio sujeito objeto de pesquisa, autoriza sua participação, com pleno conhecimento da natureza dos procedimentos e riscos a que se submeterá, com capacidade de livre arbítrio e sem qualquer coação.

## **II - OBJETIVOS**

Analisar a percepção dos gestores e dos colaboradores sobre a liderança no terceiro setor.

## **III - JUSTIFICATIVA**

Esta pesquisa justifica-se visto que a área de liderança é pouca estudada no terceiro setor, por isso, se faz necessário conhecer os efeitos da liderança em organizações desta natureza.

## **IV - PROCEDIMENTOS**

**PÚBLICO DA PESQUISA** - Os gestores e os colaboradores

**COLETA DE DADOS** – Entrevistas conduzidas por meio de um roteiro.

## **V - RISCOS ESPERADOS**

**Os entrevistados podem se sentir constrangidos pelas questões feitas.**

## **VI – BENEFÍCIOS**

Conhecer como se dá a lideranças nas organizações estudadas. Não haverá identificação das organizações ou dos entrevistados em nenhum momento. Os dados serão tratados em conjunto no trabalho, de modo a não permitir tal identificação.

## **VII - RETIRADA DO CONSENTIMENTO**

O próprio sujeito tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, sem qualquer prejuízo ao atendimento a que está sendo ou será submetido.

## **VIII – CRITÉRIOS PARA SUSPENDER OU ENCERRAR A PESQUISA**

## **IX - CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO**

Eu \_\_\_\_\_, certifico que, tendo lido as informações acima e suficientemente esclarecido (a) de todos os itens, estou plenamente de acordo com a realização do trabalho. Assim, eu autorizo a execução do trabalho de pesquisa exposto acima.

Lavras, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

NOME

(legível) \_\_\_\_\_ RG \_\_\_\_\_

ASSINATURA \_\_\_\_\_

**ATENÇÃO:** A sua participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva para o Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-Reitoria de pesquisa, COEP, caixa postal 3037. Telefone: 3829-5182.

**Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você.**

*No caso de qualquer emergência entrar em contato com o pesquisador responsável no Departamento de Administração - DAE Telefone de contato: 35 3829-1456*