



UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

NATHIELE MACIEL VITOR

**ESTILO DE LIDERANÇA A FRENTE DAS ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS DO COMPLEXO DA MARÉ**

Junho/2021

**ESTILO DE LIDERANÇA A FRENTE DAS ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS DO COMPLEXO DA MARÉ**

Aluno: Nathiele Maciel Vitor
DRE: 115068917
Orientadora: Maria Teresa Coutinho

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Administração da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

Rio de Janeiro
Junho/2021

**ESTILO DE LIDERANÇA A FRENTE DAS ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS DO COMPLEXO DA MARÉ**

Aluno: Nathiele Maciel Vitor
DRE: 115068917
Orientadora: Maria Teresa Coutinho

MONOGRAFIA SUBMETIDA À COORDENAÇÃO DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, COMO
PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação, comentários e conceito do professor avaliador:

Prof: Maria Teresa Correia Coutinho

2021105021291808

RIO DE JANEIRO
Junho/2021

*Dedico esse trabalho ao meu querido amigo
O maior exemplo de liderança que o mundo já viu
Jesus, o Cristo. Aquele que era, que é e que há de vir.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todo cuidado e direção, por abrir e fechar portas, por me conduzir a esse lugar e por toda a paciência comigo nesse tempo. Sem dúvidas meu maior Encorajador, agradeço por seu apoio em meio a muitos momentos desesperadores durante essa jornada, por transformar minha visão e me permitir enxergar para além de mim mesma.

Agradeço aos meus pais por toda dedicação e por me acompanhar nesse tempo, por cada esforço, por cada degrau que construíram para que eu chegasse até aqui. Pelos valores transmitidos a mim, valores esses que só um lar é capaz de fundamentar, imprimir. Obrigada por cada um de seus esforços dedicados a mim.

Agradeço aos meus queridos amigos, que me motivaram quando queria desistir, quando o cansaço apareceu e pensei que não conseguiria, que viviam me perguntando: “E o TCC?” Quase uma frase proibida, obrigada pelo encorajamento, por se importarem.

Agradeço a cada professor, que com suas singularidades e saberes, me encharcaram de conhecimento e aplicabilidades. Por cada uma de suas horas dedicadas a nós seus alunos.

Agradeço a cada um dos meus colegas de faculdade, pelas parcerias, discursões, conversas sobre as matérias e também sobre a vida.

Agradeço ao Conexão, pelas horas de intercessão e estudos bíblicos que muito me fortaleceram no final dessa jornada, quando as forças já estavam em seu fim.

Agradeço ao Redes por toda a ajuda, as pessoas incríveis que trabalham lá e que possibilitou o andamento dessa pesquisa, e em especial ao Edson, por ceder a entrevista e por ter deixado tudo muito fluido e simples, que exemplo de liderança.

Agradeço a minha orientadora, Maria Teresa Coutinho, por ser quem é, pela sua dedicação em tudo o que faz, por sua humildade e humanidade. Agradeço muito sua paciência na orientação desse trabalho.

Por fim, agradeço as equipes de trabalho (dos estágios que participei) em que tive o privilégio de conhecer, desenvolver e pôr em prática o que aprendi durante esses anos.

Meu muito obrigada a cada um de vocês!

“Líder é aquele que serve”
(Jesus Cristo)

ESTILO DE LIDERANÇA A FRENTE DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS DO COMPLEXO DA MARÉ

Resumo

Esse trabalho buscou abordar o estilo de liderança a frente de uma organização sem fins lucrativos, de uma das comunidades do Rio de Janeiro. A liderança assim como a gestão social são assuntos fundamentais na área da Administração, o papel do líder sendo primordial já que ele é o tomador de decisões e com isso é aquele que dirige, que apresenta um norte para as organizações. A gestão de ONG's, por sua vez, é uma temática que precisa ser explorada por se tratar de uma forma distinta de gerir, com isso esse estudo busca entender melhor como é o papel do líder nesse tipo de organização, e qual o tipo mais predominante encontrado nela. Dessa forma, apresentamos os conceitos que explicavam esses pontos como: Liderança, Comportamento de Cidadania Organizacional, Gestão Social. Para a metodologia, selecionamos uma organização sem fins lucrativos, chamada Redes de Desenvolvimento da Maré, localizada no complexo da Maré para ser o objeto de estudo de caso, e entrevistamos um de seus diretores, para desenvolver essa análise. Foi realizada uma análise qualitativa, com as falas do entrevistado cruzando com o que foi encontrado no referencial teórico e chegou-se a uma conclusão quanto a pesquisa realizada. Através das análises conclui-se que em um único líder pode ser encontrado mais de um tipo de liderança e que a eficiência da mesma está na forma como este se adequa a seus liderados e os liderados a ele. Além disso observa-se que nesse tipo de gestão os valores presentes nos indivíduos e a utilização deles para estabelecer liderança, são essenciais para conduzir esse tipo de organização (ONG).

Palavras-chave: Liderança autêntica, gestão social, cidadania, cidadania organizacional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	2-13
2.1 Conceito de Cidadania	2
2.2 Conceito de Comportamento de cidadania Organizacional.....	3
2.3 Conceito de Gestão de ONG's.....	4
2.4 Conceito de Liderança.....	5-13
3. METODOLOGIA.....	13
4. ESTUDO DE CASO.....	14-17
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	17-23
5.1 – Análise: Comportamento de Cidadania Organizacional...17-18	
5.2 – Quanto aos Estilos de Liderança.....	18-23
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23-24
REFERÊNCIAS.....	24-26

1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho visa apresentar o estilo de liderança a frente das ONG's no Complexo da Maré, a fim de encontrar um estilo predominante nesse tipo de organização. Contudo, esse estudo limitou-se a uma única organização sem fins lucrativos, e conseqüentemente a uma única liderança, por conta disso, buscou-se escolher uma das organizações mais relevantes dentro da Maré e de maior alcance, para que o estudo fosse mais assertivo, apesar das limitações encontradas.

As organizações sem fins lucrativos têm tido um crescimento significativo, e faz-se relevante para a área de Administração pesquisas que tem como objeto de estudo esse tipo de organização. Com isso, o presente trabalho contribui para melhor compreensão do estilo de liderança adotada por uma ONGs situada em uma área de alta vulnerabilidade social. Questionando que tipo de liderança encontramos e conseqüentemente se há um tipo que seria mais eficaz para esse tipo de organização.

O objetivo desse estudo é identificar e analisar o estilo de liderança adotado pela ONG estudada. Igualmente, objetiva descrever o como os liderados são afetados pelas decisões tomadas pelo líder.

Para tanto, o presente estudo está estruturado da seguinte forma: será apresentado o referencial teórico relativos aos conceitos de cidadania e comportamento de cidadania organizacional, visto que o objeto de estudo, uma ONG, é alicerçada no comportamento de cidadania. Em segundo, será apresentado teoria de gestão social, e fechado o referencial teórico, os estilos de liderança. A seguir, será apresentado a metodologia utilizada, seguida da análise dos dados/informações coletados. Por fim, as considerações finais e referencial teórico.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCEITO DE CIDADANIA

Segundo Martin (2000) a palavra cidadania é bastante discutida nos meios de interação social. Mas, apesar de ser um tema recorrente, sua definição ainda é vasta e plural, dando margem para vários significados e levando os autores a utilizarem a que melhor se adequa a seu interesse (Martin, 2000; Gorczewski e Martin, 2011). Já Gorczewski e Martin (2011). Para o Martin (2000) os estudos descrevem a contínua mudança do conceito de cidadania.

O autor, também, aponta dois aspectos inerentes à definição de cidadania: valor econômico (cidadão cliente) e valor gnosiológico (cidadão ciente de seus direitos e deveres). Com essa perspectiva, destaca o papel do cidadão e do consumidor dos serviços públicos. Para o autor o cidadão–cliente é “um simples consumidor individual dos serviços oferecidos pelo Estado” (MARTIN, 2000, p. 3-4).

Quanto ao valor do cidadão gnosiológico, refere-se ao reconhecimento dos direitos e deveres por parte dos cidadãos. Contudo, como aponta o mesmo autor, o cidadão não pode ser reduzido a um consumidor do Estado, ou a um conhecedor de seus direitos e deveres, ele vai além desses dois conceitos. Desse modo, Martin (2000) propõe seu próprio conceito de cidadania enfatizando o valor ético-político-social, no qual a cidadania apresenta-se como “participação e o cidadão como aquele que é capaz de, com sua ação consciente, forjar seu próprio destino histórico” (MARTIN, 2000 p.12).

Dessa forma, o cidadão é um agente ativo, não recebe passivamente as demandas econômicas ou sociais, uma vez que atua no desenvolvimento e planejamento de sua comunidade, conforme citação a seguir:

a formulação a que chegamos do conceito é: cidadania é a participação dos indivíduos de uma determinada comunidade em busca da igualdade em todos os campos que compõem a realidade humana, mediante a luta pela conquista e ampliação dos direitos civis, políticos e sociais, objetivando a posse dos bens materiais, simbólicos e sociais, contrapondo-se à hegemonia dominante na sociedade de classes..., o que determina novos rumos para a vida da comunidade e para a própria participação. (Martins, 2000: 58 apud Martin, 2000 p.13)

A ideia de direitos e deveres e a relação do indivíduo com o Estado, no que se refere a interação de troca, impulsionou os estudos a buscarem a compreensão de comportamentos específicos em determinados contextos, ambientes e grupos (GOMES et. al., 2014).

Os conceitos acima apresentados referem-se à relação cidadão – Estado. Não obstante, o conceito de cidadania vem ganhando novos espaços e novas relações, como o ambiente laboral e a relação funcionário – empresa, conforme o conceito a seguir.

2.2. CONCEITO DE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

A partir dos conceitos apresentados, cabe também apresentar os estudos sobre cidadania organizacional. Entretanto, assim como o conceito de cidadania, não se observa unicidade em relação ao conceito de cidadania organizacional, especialmente quanto às dimensões e aos comportamentos a serem considerados nessa conceituação (CANTAL, BORGES-ANDRADE & PORTO, 2015).

Segundo Rego (2002), pode-se encontrar uma definição mais clara e plausível em Organ (1988) na qual “os comportamentos discriminatórios, não directa ou explicativa reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização” (ORGAN, 1988, p.4 *apud* REGO, 2001; GOMES et. al., 2014).

Simplificando, cidadania organizacional “consiste na manifestação de comportamentos benéficos e voluntários que transcendem as obrigações formais e possíveis garantias de recompensa contratuais” (GOMES et. al. 2014, p.712)

Entende-se que, o trabalhador que vive em um ambiente democrático e ocidental tem ciência dos seus direitos e deveres, com isso ao ingressar em uma organização ele exigirá que este exerça cidadania organizacional. Dessa forma, o relacionamento funcionário-empresa seria semelhante ao do relacionamento cidadão-Estado, no qual a organização assume o papel do Estado (GOMES et. al., 2014)

Também é apresentado por esses autores cinco comportamentos voluntários por parte do empregado, que trazem benefícios para a empresa, são eles: ajuda aos colegas de trabalho; proteção à organização; sugestões construtivas; contribuição para a reputação organizacional e autodesenvolvimento. Tendo em vista que esses comportamentos não estão previstos em contrato, mas é algo espontâneo do indivíduo, eles trazem muitas vantagens para a organização. Portanto, se essa interação for de alguma forma prejudicada, “o sujeito tenderia a alterar a relação que mantém com o sistema, passando a emitir comportamentos dentro dos deveres e limites de seu contrato de trabalho” (GOMES et. al.,2014 p.718)

Nesse momento é importante abordar o conceito de Gestão Social, antes de entrarmos no assunto principal que é liderança, já que nosso foco é na liderança dentro das Organizações não governamentais.

2.3. GESTÃO DE ONG'S

Para um maior entendimento sobre o assunto, faz-se necessário conceituar ONG - Organizações Não Governamentais. Segundo Scheid, Mafalda e Pinheiro (2010) “As ONGs estão relacionadas ao chamado “terceiro setor”, contemplando agentes privados que atuam com fins públicos, elas desenvolvem ações para um bem comum” (SCHEID, MAFALDA E PINHEIRO, 2010, p.2). O que as difere de organizações governamentais, pertencentes ao Estado, o chamado primeiro setor, e das organizações privadas, empresas ligadas ao mercado, segundo setor (Tude & Rodrigues, 2007; Scheid, Mafalda e Pinheiro, 2010; Machado 2009). Sendo assim, “o Terceiro é constituído pelo segundo setor – pessoas privadas, porém com as características de ações voltadas às destinadas pelo Governo: a população. ” (SCHEID, MAFALDA E PINHEIRO, 2010, p.3).

Contudo, Montañó (2002) questiona esse tipo de definição, já que nem todas se reduzem as iniciativas do setor privado. Mas aponta que “as organizações não-governamentais (ONGs) constituem um grupo diverso e multifacetado. Suas perspectivas e suas áreas de atuação podem ser locais, regionais ou globais. ” (MACHADO 2009, p.36) “As ONGs envolvem organizações que executam as mais diversas ações, que têm em comum as questões pontuais ou envolvidas a grupos sociais

específicos. ” (DIAS, 2003 *apud* SCHEID, MAFALDA E PINHEIRO, 2010, p.5). Tendo tal entendimento sobre o que é ONG e o seu papel, seguimos com o tema principal desse tópico.

Gestão de Organizações não governamentais - (ONG's) também conhecida como Gestão Social, é entendida como um “processo gerencial dialógico” (TENÓRIO, 2005 p. 102), ou seja, a tomada de decisão é feita de maneira conjunta, a autonomia das decisões é realizada de forma compartilhada. O adjetivo da gestão para diferenciá-la dos demais tipos é *social* dado que as relações sociais apresentadas nesse tipo de gestão proporcionam espaços a todos, onde encontram o direito de se expressarem sem medo de qualquer tipo de coação como descrito por Tenório (2005). Como alvo de estudo, Tenório (2005) também aponta que essa gestão é estudada:

mais associada à gestão de políticas sociais, de organizações do terceiro setor, de combate à pobreza e até ambiental do que à discussão e possibilidade de uma gestão democrática, participativa quer na formulação de políticas públicas, quer naquelas relações de caráter produtivo. (TENÓRIO, 2005 p. 102)

O mesmo autor também diferencia a gestão social, da estratégica, sendo que a estratégia tem como foco o monólogo e a social o diálogo, “portanto é um processo de gestão que deve primar pela concordância, em que o outro deve ser incluído e a solidariedade o seu motivo” (TENÓRIO, 2005 p.102).

Essa gestão é desenvolvida pelo terceiro setor, que por influência americana e europeia chega ao Brasil e à América Latina em 1990.

Segundo Maia (2005):

Constitui-se no nosso país, em “espaço” de disseminação dos valores e práticas neoliberais (MONTANHO, 2002 *apud* MAIA 2005) desenvolvidas junto às organizações sociais da sociedade civil, ampliadas com presença de fundações e empresas filantrópicas advinda do campo do mercado (MAIA, 2005 p. 3)

2.4. CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança é um assunto muito explorado e discutido segundo Oliveira e Delfino (2012). Contudo, de acordo com os mesmos, sempre há algo novo para ressaltar. Dessa forma, cada autor passa a contribuir para o desenvolvimento da temática, tendo em vista que se um autor negligencia algum aspecto, por outro pode ser incrementado. Isso também ocorre por conta das mudanças no ambiente, no qual determinados estilos de liderança não são adequados à essa realidade, conforme destaca Polanza (2013), o que leva a estudos constantes sobre o tema.

Não obstante, liderança segundo Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2014) “é um tema que faz parte do comportamento Organizacional” (FONSECA, PORTO & BORGES-ANDRADE, 2014, p.292).

Estudos sobre os diferentes comportamentos dos líderes, diretamente ligado à cultura inserida em um país, identificaram uma relação da cultura de um país com o estilo de liderança (CHEMER, 2000 *apud* FONSECA, PORTO & BORGES-ANDRADE, 2014). A partir do século XX, começaram a surgir pesquisas ligadas à liderança, como a teoria dos traços de personalidade, no qual propagava que o líder possuía determinadas características o que o diferenciava dos demais. Essas características distinguiam os líderes dos liderados e estavam ligadas tanto ao porte físico quanto a habilidades cognitivas, como aponta Tomei e Riche (2016) e Cardoso e Amorim (2011).

Uma das primeiras abordagens é a do líder carismático, estudado pela Teoria dos Traços de Personalidade. Trata-se do líder percebido como alguém que já nasce para ser um líder. Possui características específicas, como assertividade, autoconfiança, nada convencional e capacidade de gerar grandes mudanças, o que lhe permite ser percebido por seus liderados com uma capacidade heroica e extraordinária (FONSECA, PORTO & BORGES-ANDRADE, 2014; DIAS & BORGES, 2017). Essa abordagem aponta “os líderes como aqueles que, em virtude de suas habilidades pessoais, conseguem ter um efeito profundo em seus seguidores” (BENEVIDES, 2010 p. 30) e os diferenciando dos demais. Além disso, Benevides (2010) ressalta que esses líderes têm fortes convicções morais e de crenças, necessidade de poder e os seus subordinados os reconhecem com capacidades tidas como heroicas. Muitos são considerados carismáticos, por possuírem visão e disposição para correr riscos, demonstrando comportamentos pouco convencionais; umas das características próprias e fundamentais desse tipo.

Em seguida destaca-se a Teoria Comportamental, que abriu um leque de possibilidades e estimulou muitos estudos nessa área, uma vez que foca o desenvolvimento do líder e não mais ao nascer ou não um líder. Para Benevides (2010) o estilo de liderança mais adequado passa a ser o foco principal (TOMEI & RICHE, 2016). Teóricos influenciados por essa teoria, como White e Lippitt em 1939 e Kurt Lewin descrevem três tipos de estilo de liderança: democrático, autocrático e *laissez-faire*, que segundo eles são estilos que podem ser aprendidos (OLIVEIRA e DELFINO, 2013).

O líder democrático por sua vez é aquele que está aberto a diferentes tipos de personalidade. Incentiva a interação, está aberto a ouvir e é tolerante a erros (DIAS & BORGES, 2017). Porém, o poder de decisão final está com ele e ele se responsabiliza por eventuais erros da equipe. O líder democrático corresponde ao líder orientado para as pessoas.

Por outro lado, o líder considerado autocrático se diferencia do anterior pelo relacionamento com seus subordinados. O autocrático abusa do seu poder, exercendo sua liderança baseada no medo e não no respeito aos subordinados. Estes o percebem como um líder centralizador, autoritário que apenas delega funções e não se relaciona com seus liderados. Esse estilo de liderança é voltado mais para a tarefa.

E por fim é necessário ressaltar o lado extremo dessas teorias, a teoria conhecida como *Laissez-faire*, contrasta com as anteriores. Segundo Benevides (2010), o líder *laissez-faire* deixa seus liderados no controle das decisões e dos processos, dando-lhes total liberdade. Esse líder abdica de seu poder de decisão, evita resolver conflitos e não tem intenção de assumir os riscos das decisões que seus subordinados tomam. Igualmente, não valia, não dá feedback de desempenho e nem orientações sobre atividades laborais de seus liderados. Para vários estudos esse estilo não é considerado, já que é subentendido como uma ausência de liderança, como aponta Tomei e Riche (2016), citando Barbuto (2015) e Verma *et. al.* (2015). Esse “líder” abre mão de sua responsabilidade para com seus subordinados, gerando “efeito negativo sobre os resultados esperados” (BENEVIDES, 2010, p.39-40).

Dessa forma Benevides concluiu que “o comportamento democrático do líder é o mais produtivo, ao mesmo tempo em que se questiona a existência de um único estilo normativamente bom ou ideal, aplicável a todas as situações” (BENEVIDES, 2010, p.25).

Com base nisso chega-se aos pilares dos estudos sobre liderança transacional.

Rensis Likert ressalta o foco do líder, que pode ser orientado à tarefa ou a pessoas (TOMEI & RICHE, 2016; FONSECA, PORTO & BARROSO, 2012).

Há também a teoria desenvolvida por Burns, em 1978, na qual ele explica a diferença comportamental do líder político, afirmando que esse líder pode exercer uma liderança transacional ou transformacional (TOMEI & RICHE, 2016; FONSECA, PORTO & BARROSO, 2012). Essa diferença, em seus primeiros estudos, foi apontada como opostas, mas posteriormente constatou-se que são complementares: “pesquisas têm apontado que haveria de fato uma complementaridade entre os estilos, de forma que a liderança transformacional teria um efeito aditivo sobre a transacional” (FONSECA, PORTO & BARROSO, 2012 p.129).

Os mesmos autores apontam que um único líder pode apresentar os dois tipos, contudo o líder irá estar mais inclinado a um estilo. Percebe-se que não há uma oposição, mas sim uma correlação entre eles. No entanto, o estilo de liderança transformacional é mais bem aceito por trazer mais satisfação, envolvimento e lealdade por parte dos liderados (FONSECA, PORTO & BARROSO, 2012).

Segundo Cavalcante (2006, *apud* Benevides, 2010) “a diferença principal entre os dois tipos de líderes está na questão dos valores” (BENEVIDES, 2010, p. 31). O líder transacional tem o relacionamento com os seus liderados baseados em recompensas, trocas, transações e o líder transformacional relaciona-se com seus liderados através do respeito mútuo, buscando motivar e inspirar os que estão sobre o seu domínio (BENEVIDES, 2010). Esse mesmo autor esclarece que em cenários estáveis o tipo transacional se mostra adequado, mas quando se tratar de mudanças e necessidade de correr riscos um líder transformacional se sairá melhor.

Abordando de forma mais abrangente, a Liderança Transacional é direcionada à negociação de trocas. Para Dias e Borges (2017) esse líder é um negociador, já que o seu objetivo está no resultado. Caso os resultados não sejam positivos, ou se o desempenho apresentado for menor que o esperado o liderado é punido, caso contrário o mesmo será recompensado por isso (DIAS & BORGES, 2017; FONSECA, PORTO & BORGES-ANDRADE, 2014; BENEVIDES, 2010). Dessa forma, a recompensa e a punição são usadas por esse líder como fonte de poder.

Em outras palavras, a liderança transacional está associada a “transações corretivas e construtivas. O estilo construtivo é marcado como recompensa contingencial e o estilo corretivo é marcado por gerência por exceção. ” (BENEVIDES 2010, p.35), que segundo Benevides (2010) serve para monitorar possíveis erros, problema e desvios a fim de reparar e corrigi-los quanto antes for possível. Dessa maneira, “as habilidades do líder transacional são provavelmente mais efetivas em ambientes previsíveis e estáveis, onde atividades gráficas de verificação de desempenho prévio é a estratégia de mais sucesso” (BENEVIDES, 2010, p. 34).

Tomei e Riche (2016), ao analisar o líder transacional afirmam que estes “ênfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas. O ponto focal está na finalização da tarefa, com recompensas ou punições, a fim de influenciar e melhorar o desempenho dos empregados. ” (TOMEI & RICHE, 2014, p.; TOMEI & LYRA, 2008, p.103)

A Liderança Transformacional, diferentemente da anterior, não utiliza a troca de recompensas, mas visa gerar uma ruptura de pensamento, levando os seus liderados a uma nova maneira de enxergar a si mesmo. Esse líder visa inspirar seus seguidores, levá-los a encontrar e utilizar o seu potencial, motivando-os a irem além do que pensam serem capazes.

São líderes que abrem mão de seus interesses e preocupações para um bem maior, direcionando-os à organização (TOMEI & RICHE, 2016; TOMEI & LYRA, 2008; DIAS & BORGES, 2017; FONSECA, PORTO & BORGES-ANDRADE, 2014; FONSECA, PORTO & BARROSO, 2012). E seu impacto é percebido tanto no ambiente externo quanto no interno, com isso esses líderes são considerados proativos, confiáveis, respeitados e admirados por seus liderados, pessoas que dividem os riscos com seus seguidores e que caminham em conformidade com os valores e princípios éticos por eles definidos e assumidos, levando os seus subordinados a assumirem altos níveis de padrões éticos e morais (BENEVIDES, 2010).

Benevides (2010), também cita quatro dimensões associados a liderança transformacional, que se tornam importantes para levar os liderados a um novo posicionamento como apontado por Bass (1985 *apud* Benevides, 2010):

- 1) Carisma: salientada pela visão e a missão elaboradas pelo líder, e se estas forem alinhadas aos valores e ideais de seus liderados resultará em uma relação baseada na confiança, no orgulho e no respeito de seus seguidores;
- 2) Motivação Inspiracional: fortemente associado ao carisma. Ela é usada para promover a motivação do grupo através da comunicação, na qual o líder muitas vezes utiliza-se de símbolos, para comunicar as diretivas e gerar entusiasmo e otimismo. A motivação inspiracional é um mecanismo de encorajamento utilizado pelo líder para fazer com que seus liderados trabalhem de forma sinérgica.
- 3) Estimulação Intelectual: este por sua vez é qualificado como a dimensão usada pelo líder para desenvolver em seus seguidores um olhar novo para os problemas, os levando a pensar em novas soluções, estimulando neles a criatividade e a inovação através da utilização da racionalização, do pensamento lógico e da resolução de problemas. Os tornando mais participativos, desenvolvendo novas ideias.
- 4) Consideração Individual: Essa última dimensão ressalta o olhar atencioso e diretivo desde líder para as peculiaridades de cada indivíduo, treinando-os e aconselhando-os de forma personalizado, tornando-se assim um treinador e mentor dessas pessoas.

As lideranças transacional e transformacional fazem parte da Teoria Contingencial, “as mais bem aceitas na realidade brasileira, culminando com as novas abordagens” (OLIVEIRA & DELFINO, 2013 p.109). Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2014) afirmam que esses dois estilos se diferenciam pelo comportamento gerencial e pela postura esperada dos liderados.

Portanto o líder que opta por adotar a liderança transformacional é mais bem aceito pelos seguidores, pois proporcionam maior satisfação, envolvimento e lealdade por parte dos liderados (FONSECA, PORTO & BARROSO, 2012), conforme assinalado anteriormente.

Segundo Benevides (2010) já é uma tradição na ciência que estuda liderança, focar seus estudos no exercício da liderança em si, com isso todos os esforços são voltados para o desenvolvimento desses atores, uma vez que são percebidos como pessoas mais capacitadas por suas habilidades de liderança. O autor ainda recomenda “reconhecer a

liderança como propriedade de alguns poucos indivíduos, de quem a organização torna-se dependente para o alcance de seus desafios” (BENEVIDES, 2010, p.20).

Partindo da premissa de que a liderança é algo intrínseco ao sujeito, inato, buscou-se diferenciar pessoas que continham características de líder através de traços de personalidade, intelectuais, sociais e até mesmo físicos, e aquelas que não tinham esses atributos eram desconsiderados como tais, como aponta Benevides (2010). “Por mais de meio século, pesquisas frustradas procuraram identificar traços que garantisse o sucesso dos líderes” (BENEVIDES, 2010, p.21). Dessa forma, a Teoria do Traços passou a ser criticada por muitas linhas de pesquisa, culminando com a premissa que a liderança pode ser desenvolvida. Um líder é um indivíduo livre de atributos inatos e específicos, mas, sim alguém com um conjunto de competências inerentes ao exercício de liderança que serão desenvolvidas ao longo de sua jornada com base em seus contextos e singularidade, mas também da sua própria maneira de se adaptar às situações (BENEVIDES, 2010).

As categorizações relativas ao líder, parece não se esgotarem. Com isso, cabe um destaque para a próxima abordagem de Liderança que será o foco deste estudo.

2.5. LIDERANÇA AUTÊNTICA

Kouzes e Posner (1991) consideram a liderança uma arte e Benevides (2010, p.19) ao citá-los afirma que “o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento.”

Com isso, se faz necessário pensar na liderança como algo desenvolvido de dentro para fora, pois é necessário que em primeiro lugar o líder seja “verdadeiro consigo mesmo, não necessitando de outro para se manifestar” (SOBRAL; GIMBA, 2012 *apud* AVOLIO; GARDNER, 2005). Esta é a definição de autenticidade dada por esses autores.

Dessa forma a Liderança Autêntica se diferencia das demais (CUNHA, 2015), tendo em vista que ela é fixada no sistema de valores pessoais dos líderes, no qual ele tem “um profundo senso de si mesmo, posicionando-se em relação a questões importantes de acordo com seus valores e suas crenças” (SOBRAL; GIMBA, 2012 p. 101) por se

conhecerem tão bem e se comportarem em função dos seus objetivos. O líder autêntico visa o bem-estar dos que estão ao seu redor, sendo sempre honestos e transparentes com todos, chamando a atenção de seus seguidores que depositam nele confiança, respeito e admiração (SOBRAL; GIMBA, 2012).

O conceito de liderança autêntica origina-se da psicologia positiva, que propaga a felicidade, o bem-estar de si e otimismo. “A psicologia positiva é o estudo científico dos pontos fortes que permitem que indivíduos e comunidades prosperem. O campo baseia-se na crença de que as pessoas querem levar vidas significativas e gratificantes, cultivar o que há de melhor em si mesmas e aprimorar suas experiências de amor, trabalho e diversão.” (CENTRO DE PSICOLOGIA POSITIVA)

Segundo Sobral e Gimba (2012 p.100), “uma pessoa será tão mais autêntica quanto maior for a fidelidade que ela tiver em relação às suas emoções, às suas necessidades, aos seus desejos, às suas preferências ou crenças.”

Entretanto, faz-se interessante diferenciar os conceitos de autenticidade e de sinceridade. Sinceridade foca o relacionamento do líder com o outro, como o líder se coloca diante de seus seguidores. O conceito de autenticidade foca o autoconhecimento, autopercepção e autoimagem. O líder autêntico sabe lidar com suas vulnerabilidades. Sendo assim, essa teoria deseja explicar de forma efetiva liderança, partindo não de sua realidade atual, mas em como deveria agir, em como se determina essa interação líder-liderado, tendo como base os princípios da Psicologia Positiva (CUNHA, 2015)

Segundo Cunha (2015) o padrão de comportamento de um líder autêntico baseia-se em quatro dimensões: Autoconhecimento, Perspectiva moral internalizada, Processamento balanceado e a Transparência relacional, tidas como necessária para o autodesenvolvimento positivos dos seguidores:

- Autoconhecimento: é caracterizado como o conhecimento que o líder tem de si mesmo, levando em consideração suas qualidades e defeitos, e quais os efeitos que estes podem gerar nos seus liderados (SOBRAL; GIMBA, 2012)
- Transparência: essa dimensão provoca nos seguidores o reconhecimento de que as ações de seu líder são genuínas, ações essas que são percebidas como reflexo do caráter do líder. (SOBRAL; GIMBA, 2012)

- Perspectiva moral: “está relacionada ao estabelecimento de um elevado padrão de conduta moral e ética, e a uma autorregulação internalizada, em que o líder é guiado por seus padrões internos e valores morais em contraponto ao grupo e a pressões da própria sociedade” (GARDNER et al., 2005 *apud* SOBRAL; GIMBA, 2012 p. 102-103)
- Processamento balanceado: é a capacidade do líder de “ponderar sua opinião e considerar a de seus seguidores, antes de tomar uma decisão importante. ” (SOBRAL; GIMBA, 2012 p.101)

Sobral e Gimba (2012) ao citar Bass e Steidl Meier ressalta que “a virtude e a sabedoria moral dos líderes autênticos fazem com que estes questionem o poder personalizado e a autovangloriação do líder, características inerentes às teorias inspiracionais de liderança” (SOBRAL; GIMBA, 2012 p.98)

Conclui-se que a liderança não pode ser desprovida de valores. O estilo de liderança que se fundamenta no princípio que todo indivíduo tem dignidade, distanciando-se do estilo que baseia-se na manipulação para modificar as atitudes de seus liderados, na desconsideração do processo democrático, no compartilhamento de poder, além do uso deliberada de uma retórica, que visa atingir seus liderados pela emoção, colocando de lado as abordagens racionais para atingir seus interesses próprios por conta disso essas teorias foram muito criticadas (SOBRAL; GIMBA, 2012).

3. METODOLOGIA

Essa pesquisa tem como objetivo identificar e analisar o estilo de liderança adotado por uma ONG, situada no Complexo da Maré, uma comunidade do Rio de Janeiro.

Quanto aos fins da pesquisa, é descritiva, pois tem como objetivo expor as características de determinada população (Vergada, 2013).

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento do referencial teórico sobre tipos de liderança, conceitos de cidadania organizacional e gestão social.

Para a coleta de dados primeiro foi realizado uma pesquisa telematizada (pesquisa de internet – site), no próprio site da organização, onde foi possível realizar o estudo de caso deste trabalho, com isso foi explorado todo o conteúdo do site, que favoreceu muito a pesquisa, e então tornou-se possível o desenvolvimento do mesmo. Onde foi encontrado a história, missão, visão e valores, assim como os parceiros da organização.

Como o objetivo visa identificar e analisar o estilo de liderança de uma ONG, também foi necessário realizar uma pesquisa de campo, na qual se entrevistou um dos responsáveis pela organização. Para tanto foi agendando, no dia 8 de março de 2021, uma entrevista online com um dos diretores da ONG. Foi uma entrevista semiestruturada, realizada em um pouco mais de uma hora. As perguntas versaram sobre liderança, valores, liderados, entre outras.

ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentando a ONG Redes

A Redes de Desenvolvimento Maré, popularmente conhecida como Redes, é uma organização sem fins lucrativos, resultante de movimentos comunitários realizados pelos próprios moradores. Teve início em 1997, com a participação de moradores e ex-moradores de algumas das 16 favelas que compõem a Maré. Esses moradores se reuniram para buscar e lutar por direitos básicos, que não eram providos à comunidade, tais como: “educação, saúde, cultura, saneamento, iluminação pública, segurança, dentre outros.” (Site oficial da Redes)

Os seus fundadores representavam somente 0,05% dos moradores, que tinham o nível superior, com isso uma das primeiras iniciativas desse grupo foi o desenvolvimento do Curso pré-vestibular comunitário, objetivando preparar estudantes da região para os exames de acesso à universidade.

“Essa iniciativa tem alcançado, ao longo do tempo, resultados concretos, já que mais de 1200 moradores da Maré conseguiram entrar para uma Universidade.” (Site oficial da Redes)

Mas só em 2007, que efetivamente ocorreu a formalização da instituição abreviada como ‘Redes Maré’, na estrutura conhecida hoje. Os fundadores partiram “do

entendimento de que o exercício da cidadania dos moradores na cidade deve estar sustentado em um projeto abrangente e processual, que valorize o papel social dos cidadãos, suas ações coletivas e que tenha, como pressuposto, o respeito às diferenças e à diversidade, bem como a crítica às desigualdades sociais atualmente existentes no País e no Rio de Janeiro” (site oficial da Redes)

Atualmente a “Redes da Maré é uma instituição da sociedade civil, que produz conhecimento, elabora projetos e ações para fortalecer a garantia de direitos dos 140 mil moradores do conjunto de 16 favelas da Maré.” (Site oficial da Redes)

Portanto, a missão da Rede é “tecer as redes necessárias para efetivar os direitos da população” em questão. Tendo como visão adquirir “o reconhecimento dos moradores da Maré, das instituições da sociedade civil e dos órgãos do poder público como uma organização que promove o desenvolvimento sustentável da região a partir da mobilização e do protagonismo da população local.” (Site oficial da Redes)

A ONGs Rede abrange quatro principais eixos de atuação:

- Arte, Cultura, Memórias e Identidades
- Desenvolvimento Territorial
- Direito à Segurança Pública e acesso à Justiça
- Educação

Todos os eixos têm como linhas de ação:

“mobilização dos moradores da Maré; fortalecimento das instituições locais, basicamente as 16 Associações de Moradores e das diferentes lideranças que se fazem presentes nas lutas históricas da Maré; parceria com distintas organizações, públicas e privadas, que atuam na região; produção de conhecimentos sobre a região; elaboração de projetos e programas que impactem na melhoria da vida da população; sistematização e difusão do saber produzido e incidência nas políticas públicas para que se alcance em médio e longo prazo a efetivação de direitos em todas as favelas da Maré.” (Site oficial da Redes)

Seus valores se distribuem em sete pontos principais, que dão base para as suas ações:

1. Defender todos os direitos dos moradores do conjunto de favelas da Maré;

2. Reconhecer as potencialidades socioculturais, educacionais e econômicas nos espaços da Maré;
3. Defender a igualdade étnico-racial e de gênero;
4. Agir contra todas as formas de violência e discriminação;
5. Assumir plena responsabilidade junto aos compromissos e resultados a serem gerados;
6. Pautar nossa atuação em princípios éticos, integridade, honestidade e transparência; e
7. Defender a democracia.

O site da ONG apresenta os principais objetivos:

- Elaborar ações estruturantes que, em médio e longo prazo, se traduz na garantia de direitos básicos para população da Maré, através de 4 eixos de atuação: Desenvolvimento Territorial, Educação, Direito à Segurança pública e Acesso à Justiça, Arte e Cultura e Identidades, Memórias;
- Aumentar o aproveitamento educacional e o tempo escolar dos moradores da Maré;
- Ampliar o acesso à formação qualificada, à geração de renda e o acesso à direitos da mulher;
- Mobilizar os moradores das 16 favelas da Maré para construção de alternativas que garantam, em médio e longo prazo, o acesso à justiça e a efetivação de direitos básicos para o conjunto da população ali residente.
- Possibilitar a democratização e ampliar o acesso à arte aos moradores da Maré e de seu entorno.

E para isso eles desenvolveram espaços que atuam diretamente nesses objetivos, tais como: o Centro de Artes da Maré, Casa das Mulheres da Maré, Biblioteca Lima Barreto entre outros espaços.

Eles também contam com uma grande quantidade de parceiros, que dão suporte em muitas dessas vertentes de atuação, já que se trata de uma organização sem fins econômicos e a contribuição de cada um é de suma relevância.

Há três tipos de parceiros descritos nominalmente e seu site oficial. Parceiros, Parceiros Institucionais e parceiros locais. Nos denominados Parceiros estão: Assaí atacadista/instituto GPA, Brazil Foundation, Ford Foundation, Fundação Roberto Marinho, Itaú Cultural, Petrobras, Smart Fit, etc.

Já nos parceiros Institucionais: Anistia Internacional, Associação de Funcionários da Fio Cruz, DATALABE, ICLE - Instituto de Cultura e Língua Espanhola, Infobip, Lia Rodrigues Cia de Danças, Núcleo de Práticas Jurídicas NPJ-UNISUAM, Secretaria Municipal de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, entre outros. E por fim também contam com parceiros locais: 16 Associações de Moradores da Maré, 44 Escolas Públicas Municipais da Maré, 4ª Coordenadoria Regional de Educação, Centro Municipal de Saúde Samora Machel, Grupo Atiro de teatro, Luta pela Paz, Maré Vê, Mulheres ao Vento, Observatório de Favelas.

Vale destacar que a Redes da Maré, já recebeu muitos prêmios ao longo de sua história, dentre eles:

- Categoria “Destaque” pelo trabalho do eixo Direito à segurança Pública e Acesso à Justiça
- Categoria “Legado Pós-Pandemia” com a campanha Maré diz NÃO ao Coronavírus
- Selecionada para integrar a Rede de Ativistas da Educação do Malala Fund
- Prêmio Carolina Maria de Jesus de Direitos Humanos da Alerj com a campanha Maré diz NÃO ao Coronavírus em 2020

Dessa forma, desde sua concepção a Redes da Maré tem estado diante de muitos desafios presentes no Complexo da Maré, atuando em suas principais frentes. Tem sido destaque no exercício da cidadania em seu local de atuação, local esse escolhido por se tratar principalmente do lugar onde a maioria de seus fundadores cresceram, com isso, a Redes da Maré.

4. ANÁLISE DE DADOS

A entrevista foi conduzida com base no referencial teórico e tinha como objetivo identificar o estilo de liderança adotado predominante, observou-se que ao longo do referencial o estilo de liderança nem sempre é único em um indivíduo, um mesmo líder pode ter vestígios de um ou outro estilo, sendo que ele optará em desenvolver mais um do que outro.

5.1 – Análise: Comportamento de Cidadania Organizacional

O Comportamento de Cidadania Organizacional – CCO, tem como pilar os valores. Sendo a cidadania organizacional a "manifestação de comportamentos benéficos e voluntários" como abordado no referencial teórico. O entrevistado associou esse conceito a valores inerentes ao exercício da cidadania, tais como: bem-estar, empatia, sinceridade respeito, transparência, entre outros, o que para ele é de grande importância para a gestão da ONG Redes. Com isso, percebe-se a importância que ele dá a presença desses valores, tanto por parte dele como por parte de seus liderados, depoimento a seguir:

Então você pode dizer que sua liderança é baseada em valores?

"Sem dúvidas. São valores que precisam ser praticados, eu acho que isso é fundamental para a liderança."

Ele tem como fundamento da liderança os valores, que não vem em um contrato da organização, mas que se espera que todo trabalhador/indivíduo tenha, destaca:

“Eu acho que uma das coisas mais importantes que um líder deve fazer é dizer para as pessoas o que ele acha que é importante, quais são os valores que orientam essa liderança. Isso é muito importante, é fundamental. Então todo mundo que está trabalhando comigo sabe quais são as minhas crenças, o que acredito ser fundamental, quais os grandes valores que orientam o meu trabalho”

Uma outra fala interessante, na qual demonstra preocupação muito grande com o conceito de comportamento de cidadania organizacional, foi quando foi questionado sobre o impacto da liderança dele na comunidade:

“Então essa contribuição se formos colocar essa questão racial por exemplo foi uma questão minha, questão da história que é importante para apresentar a história da Maré para a cidade, que eu trouxe e que acho que ajudou a Redes a se desenvolver e a colocar dentro da Maré também, e quando você fala em história você fala em valorizar as pessoas que moram naquele lugar e que fundaram aquele lugar, que sempre são malvistas pela sociedade, então lugar que não em história acaba sendo apagado, então você tem que ter a sua história para você ser respeitado e reconhecido na cidade. Eu acho que eu ajudei a fazer

isso quando criei o Núcleo de Memórias, e quando a Redes então pode se debruçar sobre a memória da Maré, ”

5.2 Quanto aos estilos de liderança

Foram feitas muitas perguntas sobre o tema liderança, já que o objetivo desse estudo, é encontrar o estilo predominante.

1) Para você o que é liderança?
2) Como você classifica sua liderança?
3) Como você costuma chamar as pessoas que trabalham com você?
4) Como você toma decisões?
5) Como você trabalha os conflitos com sua equipe?
6) Como você realiza a distribuição de tarefas dentro da equipe?
7) O que os membros de sua equipe mais apontam quando falam de suas características? No que mais lhe elogiam ou enaltecem?
8) O que é mais importante para você numa pessoa que trabalho com você?
9) Você diria que é um líder nato ou foi desenvolvendo isso ao longo do tempo?
10) Para você qual a importância da sua liderança na construção e continuidade da Redes?
11) Você acredita que sua forma de liderar impacta na comunidade de alguma forma? Porquê?
12) Você costuma delegar funções? A princípio isso foi difícil para você, principalmente naquilo em que você era muito bom?
13) Quando alguém de sua equipe apresenta falha de desempenho de uma tarefa como você trata isso?
14) Você é transparente com sua equipe em relação as suas crenças, motivações, necessidades? De que forma?
15) Então você pode dizer que a sua liderança a base dela é em valores?
16) Você se considera um líder autêntico? (Levando em consideração o autoconhecimento, autopercepção, autoimagem).

17) Qual a sua maior dificuldade como líder? Como você lida com isso hoje?
18) Você acredita que os seus valores e os da sua equipe estão alinhados? Porque?
19) Você diria que é alguém que motiva a sua equipe a pensar e trazer novas soluções diante dos cenários apontados?
20) Você se diria conhecedor das peculiaridades de seus liderados? Vocês conversa, aconselha ou orienta membros da sua equipe fora os assuntos de trabalho?
21) Antes de tomar uma decisão importante você pondera as suas e considera as da sua equipe?
22) Qual o seu maior desafio hoje na direção da Redes da Maré?

O entrevistado demonstrou certa inclinação para o tipo de liderança autêntica, pois o mesmo apresenta um sistema de valores bem fixos e dessa forma, tem um reconhecendo seus valores, crenças e até mesmo limitações:

- “Então a minha dificuldade é identificar esse erro e como tratá-lo sem que isso afete a pessoa no nível subjetivo, no nível pessoal dela”
- “ Então constantemente você tem que está trabalhando com esses valores para manter esse alinhamento, manter as pessoas mais ou menos de acordo com o que você acredita ser os valores mais importante para você e para a instituição.

Esses depoimentos demonstram a sua preocupação e empatia com as pessoas em seu em torno e a importância de valores sociais que garantam o bem-estar dos membros de sua equipe e demais profissionais que participam da gestão da ONG Rede

Em outro momento, quando questionado sobre motivação de seus liderados, ele demonstra uma grande preocupação com o bem-estar dos membros de sua equipe.

“É eu procuro fazer muito isso, sempre estar estimulando as pessoas a pensar e a criar soluções e alternativas diante das questões que são apontadas para (...) então é um trabalho sempre muito tenso e que exige muito cuidado com as pessoas então, tem que sempre estar considerando essas questões todas quando você está fazendo o seu trabalho.”

O entrevistado também demonstrou preocupação em conhecer a realidade pessoal dos membros de sua equipe: “elas são pessoas que tem questões fora daquele ambiente de trabalho que trazem para o trabalho e que levam do trabalho para casa.”

E a preocupação com o bem-estar dos liderados é uma das virtudes que caracterizam uma liderança autêntica.

Ao analisar as respostas do nosso entrevistado, percebe-se que ele tem um forte senso de si mesmo, ele tem ele tem consciência de suas capacidades, limitações, o que ainda precisa ser desenvolvido, até onde ele pode ir em sua liderança e não tem problemas em abrir mão de um projeto, se tem certeza que em outras mãos será melhor administrado e representado como foi o caso de um projeto que Ele iniciou sobre o racismo nas favelas, onde chegou em um ponto que ele deixou outros darem sequência por ter uma melhor representação, e além disso desenvolveu essas outras lideranças para dar seguimento ao projeto de maneira mais efetiva em prol do próprio projeto.

Contudo também foi encontrado pontos que o caracteriza como um líder transformacional.

Quando questionado sobre o que era ser líder para ele a sua resposta foi:

“Ajudar as pessoas a chegarem ao seu maior potencial, você conseguir orientar as pessoas para que elas se autodesenvolvam, e junto a isso criar novas lideranças, porque um bom líder não cria só seguidores, mas outras lideranças, eu tenho procura fazer isso.”

E como foi apontado no referencial teórico o líder transformacional “visa gerar uma ruptura de pensamento, levando os seus liderados a uma nova maneira de enxergar a si mesmo. Esse líder visa inspirar seus seguidores, levá-los a encontrar e utilizar o seu potencial, motivando-os a irem além do que pensam serem capazes.” Com isso, nessa fala observa-se que ele se adequa a esse tipo.

Uma outra fala que reforça a análise foi quando se levantou a questão de como ele definia a sua liderança:

“Eu não compartilho da visão onde o líder é autoritário, onde a liderança é algo solitário, do herói e que decide e faz tudo sozinho. Eu prefiro ouvir as pessoas que estão comigo e no máximo de decisões está decidindo junto com as pessoas, uma liderança que tenha mais compartilhar desses momentos. Construir junto com as pessoas esses caminhos.”

Ao se observar as quatro dimensões da liderança transformacional, percebe-se que o entrevistado possui as quatro:

Carisma: Onde há a importância do alinhamento de valores entre líderes e liderados gerando assim confiança, orgulho e respeito:

“Então acho que é isso honestidade, sinceridade, empatia, trabalhar em grupo que é fundamental também. Essas quatro grandes características que eu prezo muito nas pessoas que trabalham comigo.”

“Mas sempre que você trata de trabalho, de uma ação os valores estão ali estão colocados ali, então constantemente você tem que está trabalhando com esses valores para manter esse alinhamento, manter as pessoas mais ou menos de acordo com o que você acredita ser os valores mais importante para você e para a instituição.”

Motivação Inspiracional: Onde a motivação é gerada através da comunicação, utilizando – se de mecanismos de encorajamento:

“Ajudar as pessoas a chegarem ao seu maior potencial, você conseguir orientar as pessoas para que elas se autodesenvolvam, e junto a isso criar novas lideranças, porque um bom líder não cria só seguidores, mas outras lideranças, eu tenho procura fazer isso”

“Liderança tem um papel que é de estimular e de criar novas lideranças”

Estimulação Intelectual: Preocupação em desenvolver um novo olhar sobre problemas, soluções, estimulando assim a criatividade e a participação para o desenvolvimento de novas ideias:

“que eu procuro ser uma liderança que não chega dizendo ‘olha eu tenho um caminho e tem que ser feito desse jeito e ponto’ eu gosto de ir no sentido de juntos encontrarmos soluções, claro que sei que a liderança em dado momento precisa apontar caminhos. (...). Eu prefiro ouvir as pessoas que estão comigo e no máximo de decisões está decidindo junto com as pessoas, uma liderança que tenha mais compartilhar desses momentos. Construir junto com as pessoas esses caminhos”

Consideração Individual: trata-se do olhar atencioso e diretivo do líder para com os seus liderados:

“Então, procuro sempre olhar para o perfil dessas pessoas, e ver onde elas podem render mais e não no sentido (...), mas delas serem mais feliz naquilo que está fazendo e desenvolvendo, então procuro me perguntar onde essa pessoa vai ser mais feliz? Onde o perfil dela se encaixa bem, no que ela gosta de fazer e no que o projeto precisa, porque aí você desenvolve as pessoas também, elas podem crescer mais”

Em muitas respostas (foi destacado três), o entrevistado adota um perfil de liderança situacional, visto que ele considera o nível de maturidade dos liderados para delegar tarefas, conforme depoimentos a seguir:

- 1) “De acordo com os projetos a serem desenvolvidos, sempre procuro perceber qual é a necessidade que temos para cada projeto e os caminhos que ele tem que seguir, e olhar para os perfis que mais se adaptam a esse trabalho.”
- 2) “Então como é que aproveito as pessoas nesses projetos ou ações, olhando, procurando entender as pessoas e distribuir as tarefas para pessoas específicas que sabem que podem cumprir aquilo melhor, que vai fazer bem para elas inclusive e que por isso elas vão se empenhar mais e resolver aquelas tarefas”
- 3) “Porque delegar também exige que você oriente as pessoas, você tem que ter paciência, até porque as coisas não vão sair do jeito que você achava que devia, e ter a sensibilidade de saber que nem sempre as coisas vão sair do seu jeito e que as pessoas têm um jeito próprio de fazer também”

Observa-se claramente essa preocupação com o nível de prontidão dos liderados, caracterizando que o estilo de liderança é de acordo com a resposta dos liderados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se com esse estudo abordar a forma de liderança a frente de uma organização sem fins lucrativos em uma comunidade do Rio de Janeiro, mas para que ela seja ainda mais eficaz faz-se necessário que outras lideranças de ONG's sejam também estudadas, tal análise foi um pontapé inicial para um estudo ainda mais profundo e necessário a ser feito, tendo em vista as muitas organizações fora dos padrões de mercado que tem se estabelecido e com isso um estudo mais completo sobre essas organizações e lideranças, torna-se essenciais para uma melhor compreensão dessas novas formas de gerir, o que é de grande contribuição para os estudos de liderança dentro da Administração.

Como foi destacado no referencial teórico a liderança é um tema amplo, onde muitos pontos podem ser desenvolvidos, já que a liderança assim como o mundo está em constante mudança. E como vimos, em um único líder pode ser encontrado vários estilos de liderança desenvolvidos e estudados ao longo dos anos, o que torna extremamente importante não engessar um único meio para se liderar, pois dependendo do ambiente, do tipo de liderado e das circunstâncias um estilo será mais assertivo do que outro.

Na teoria contingencial por exemplo, foi visto que um mesmo líder pode se mover no estilo transicional ou transformacional, sendo que ele tenderá mais para um do que para outro, isso porque foi visto que ambos os modelos se complementam.

E com o entrevistado não foi diferente, ele apresenta mais de um estilo de liderança sendo mais inclinado para um tipo do que para outro. Além disso há a questão do tipo de organização que ele lidera, onde a mesma irá necessitar mais de um determinado estilo tendo em vista que se trata de uma organização sem fins lucrativo, que em essência busca tomar as decisões de forma conjunta, dando espaço para que todos exponham sua opinião e posicionamento, desenvolvendo um ambiente mais democrático, com isso não se espera que sua liderança seja rígida, fechada e impositiva.

Dessa forma podemos concluir que encontramos aspectos da liderança transformacional e da autêntica, no líder entrevistado, onde sua liderança é regada de confiança, admiração, proatividade, trabalho em conjunto, desenvolvimento interpessoal, dividindo com seus liderados riscos e valores. Características essas próprias da liderança transformacional. Por outro lado, também encontramos a preocupação com o bem-estar de seus liderados, tendo como base os valores internalizados por ele, alguém que conhece a si mesmo, seus limites e qualidades, e se posiciona a partir disso, e por muitas vezes atrai a admiração e o respeito de seus liderados por meio de sua autenticidade.

Referências bibliográficas

BENEVIDES, V. L. A. Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizada pelos líderes brasileiros. **ENABE**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p. 1-114, 2010

CARDOSO, P.A; AMORIM, M. C. Traços, comportamentos e contextos: desenvolvimento de líderes em ONG, a “experiência SIFE” no centro universitário do Pará. **Revista de**

Carreira e Pessoas, São Paulo, v.1, n.1, p. 90-111, maio/ago.2011

CENTRO DE PSICOLOGIA POSITIVA. Disponível em: <https://ppc.sas.upenn.edu/>. Acesso em: 11/2020

DIAS M. A.; BORGES, R.S. Performance and leadership style: when do leader and followers disagree. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo, v.18, p.104 -129, mar/abr.2017

ESPER, A. J. F; CUNHA, C. J. C. A. Liderança autêntica: uma revisão integrada. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Santa Catarina, v.5, n.2, p.60-72 abr/jun.2015

FONSECA, A. M. ; PORTO, J. B ; BARROSO, A.C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo, v. 13, n.3, p.122-149, maio/jun.2012

FONSECA, A.M. ; PORTO J. B. ; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção brasileira. **Revista de Administração Contemporânea - RAC** , v.19, n.3, p.290-311, 2015

GOMES, A. C. P.; BASTOS, A. V. B.; FILHO, E. J. M.; MENEZES, I. G. Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro v. 14 n. 3 p. 711-731, 2014

GORCZEWSKI, C.; MARTIN, N. B. A necessária revisão do conceito de cidadania movimentos sociais e novos protagonistas na esfera pública democrática. **EDUNISC**, Santa Cruz do Sul, 2011

- MACHADO, A. M. B. Organizações não governamentais – ONGs: trajetórias, concepções e práticas em educação popular. **Monografia**, João Pessoa, p.1-230, out/2009.
- MAIA, M. Gestão social reconhecendo e construindo referência. **Texto & Contextos**, Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 1-18, dez. 2005
- MARTINS, M. F. Uma “catarsis” no conceito de cidadania: do cidadão cliente à cidadania com valor ético-político. **Revista de Ética**, Campinas, v.2, n.2, p.106-118 jul/dez.2000
- OLIVEIRA, F.P.; DELFINO, I. A. Produção científica sobre o processo de liderança. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 3, n.4,p.104-126, set/dez.2013
- POLANZA, A. Liderazgo distribuido en equipo de trabajo: una aproximación conceptual. **Universidad e Empresa** . Bogotá (Colombia), v.15, n.25, p.73-85, maio/jul.2013
- REDES DE DESENVOLVIMENTO MARÉ: Disponível em: Acesso em: 02/2021
- REGO, A. Justiça e cidadania nas organizações — o papel moderador das preferências éticas **Revista de Administração**, São Paulo v.37, n.2, p.83-101, abril/junho 2002
- SHEID, L.L.; MAFALDA, M. P.; PINHEIRO, M. T. O papel das organizações não governamentais – ONGs para a divulgação da imagem turística do Brasil. **Semintur**, Caxias do Sul, p.1-11, 8-10/jul 2010
- SOBRAL, J. F. B. A.; GIMBA, R. F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v.13, n. 3, Ed. especial, São Paulo, maio/jun. 2012
- TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em questão**, Ijuí, v.3, n.3, p. 101-124, jan/jun. 2005
- TOMEI, P.A.; LYRA, C. Impacto de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. **Escola de Negócios da PUC-RJ**, Rio de Janeiro, v.8, n.2, p. 98-120, jul/dez. 2008

TOMEI, P.A.; RICHE, L. Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v.19, n.1,p. 108-125, jan/abr. 2016

TUDE, J.; RODRIGUES, G. K. M. Organizações não governamentais: Discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. **ISTR y CIAGS/UFBA**, Salvador, p.1-16, 08-11/nov. 2007

VERGARA Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. In: _____. **Começando a definir a metodologia**. São Paulo: Atlas, 2013, cap. 4