Recital

Revista de Educação,
Ciência e Tecnologia de Almenara/MG.

O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS: UM ESTUDO COM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR NO MÉDIO VALE DO JEQUITINHONHA

The role of leadership in conflict management: a study with third sector organizations in the Middle Jequitinhonha Valley

Tatiane Aparecida Duarte NEIVA
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – campus Araçuaí.
tatianeapdn@gmail.com

Sheldon William SILVA
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – campus Araçuaí.
sheldon.silva@ifnmg.edu.br

André Geraldo da Costa COELHO
Instituto Federal de Minas Gerais – campus São João Evangelista.
andre.coelho@ifmg.edu.br

João Francisco Sarno CARVALHO
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – campus Araçuaí.
jfsarcar@gmail.com

Maria das Graças da Silva Costa COELHO
CEFET/ MG – Campus Curvelo.
mariacoelho@cefetmg.br

Resumo

Nos últimos anos, houve um crescimento das organizações do terceiro setor no Brasil, especialmente em áreas de vulnerabilidade social. Porém, a sociedade ainda desconhece a importância deste setor. A pesquisa tem como objetivo verificar de que forma os estilos de liderança impactam na gestão de conflitos em organizações do terceiro setor no médio Vale do Jequitinhonha. Para alcançar esse propósito, realizou-se um estudo exploratório de caráter descritivo com vistas a identificar os estilos de liderança presentes nas instituições do terceiro setor do Vale do Jequitinhonha e diagnosticar os possíveis impactos quanto à gestão de conflitos nas organizações pesquisadas. Utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada para analisar a percepção dos gestores de duas organizações localizadas nas cidades de Araçuaí e Itaobim. Conclui-se com este trabalho que a liderança no terceiro setor é um tema importante. Percebe-

se ainda que a falta de profissionalização das pessoas que atuam nas organizações pesquisadas, bem como a escassez de recursos que permitam capacitá-las adequadamente, interferem nos resultados apresentados à sociedade.

Palavras-chave: Liderança. Terceiro Setor. Gestão de Conflitos Interpessoais.

Abstract
In recent years, there has been a growth in third sector organizations in Brazil, especially in areas of social vulnerability. However, society is still unaware of the importance of this sector. The research aims to verify how leadership styles impact conflict management in third sector organizations in the Middle Jequitinhonha Valley. In order to achieve this purpose, an exploratory descriptive study was carried out to identify the leadership styles present in the institutions of the third sector in the Jequitinhonha Valley and diagnose the possible impacts regarding conflict management in the researched organizations. A semi-structured interview technique was used to analyze the perception of the managers of two organizations located in the cities of Araçuaí and Itaobim. This work concludes that leadership in the third sector is an important topic. It is also noticed that the lack of professionalism of the people who work in the organizations surveyed, as well as the scarcity of resources that allow them to be adequately trained, interfere in the results presented to society.

Keywords: Leadership. Third Sector. Interpersonal Conflict Management.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, houve um crescimento das organizações do terceiro setor no Brasil, especialmente em áreas de vulnerabilidade social. Porém, a sociedade ainda desconhece a importância deste setor, minimizando-o a entidades assistencialistas ou de cunho religioso (BAZOLI, 2009). Esse desconhecimento se deve, em parte, à falta de divulgação de pesquisas sobre esse segmento. Viu-se, dessa forma, a necessidade de se pesquisar sobre o papel do líder na resolução de conflitos dentro dessas organizações, situadas no médio Vale do Jequitinhonha.

Faz-se relevante compreender como as pessoas que ocupam cargos de liderança solucionam os conflitos interpessoais em suas equipes e de que forma o estilo de liderança que estas possuem impactam nesses conflitos. O terceiro setor no Vale do Jequitinhonha tem exercido um papel relevante junto às famílias em vulnerabilidade social, muitas vezes desenvolvendo funções públicas, devido à dificuldade que o Estado ainda apresenta perante às questões sociais. Ocasionalmente, essas organizações do terceiro setor desenvolvem projetos na área da educação, cultura e esportes atendendo principalmente crianças e adolescentes em situação de risco.

Liderar, segundo Vergara (2003), é influenciar indivíduos ou grupos. O líder tem um papel fundamental para fazer com que os indivíduos trabalhem voltados para um objetivo organizacional comum. Essa influência não está necessariamente ligada à hierarquia estabelecida, mas sim ao perfil de quem exerce cargos de liderança. Chiavenato (2004) afirma que existem três estilos de liderança: liberal, democrática e autocrática. Cada um destes irá impactar de forma diferente nas resoluções de conflitos interpessoais, no direcionamento da equipe e nas tomadas de decisões. Para que este impacto seja positivo, é necessário acabar com

o distanciamento existente entre líder e liderados, tornando a gestão mais participativa e menos centralizada.

O líder em organizações do terceiro setor precisa entender as peculiaridades que abrangem esse segmento e as pessoas que nele atuam, normalmente voluntários e pessoas sem conhecimento técnico para exercerem suas funções. Também necessitará ter habilidades para lidar com possíveis resistências enfrentadas à implementação de ferramentas de gestão. O terceiro setor surgiu da necessidade de articulação da sociedade civil diante da ineficiência do Estado, principalmente nas últimas décadas. O objetivo dessas organizações é promover o bem-estar social e estas não visam o lucro. Este setor é constituído de instituições religiosas voltadas para caridade, organizações voltadas para a arte, educação, esportes etc. Desse modo, estas organizações foram ocupando um pouco o lugar do Estado, principalmente onde este não consegue se articular para levar melhorias à sociedade (RODRIGUES, 1998).

Diante deste cenário desafiador, rotineiramente surgirão conflitos interpessoais a serem solucionados dentro dessas organizações. É necessário que o líder tenha habilidades de gestão de pessoas para mediar e resolver de forma eficaz estes conflitos evitando, assim, queda nos resultados e na eficiência do trabalho realizado. Normalmente, os grupos possuem objetivos distintos, colocando os interesses individuais acima da organização. De acordo com Fischer e Bose (2005), no terceiro setor, a cultura exerce uma forte influência no planejamento das ações a serem realizadas, podendo criar resistência à implantação de práticas de gestão, podendo se tornar um obstáculo para a formalização dos processos. E esta resistência, quando não trabalhada de maneira positiva pelo líder, poderá ser geradora de inúmeros conflitos dentro da organização.

O conflito, quando mal administrado, poderá levar a organização a inúmeros prejuízos, como a queda de desempenho, má utilização de recurso financeiro e material, alta rotatividade e diminuição da credibilidade da organização junto aos seus *stakeholders*. Todavia, quando a diversidade de opiniões é trabalhada de maneira eficaz, obtém-se das pessoas novas ideias e propostas que auxiliarão o gestor a tomar as decisões adequadas para a organização. Considerando a importância do terceiro setor para o desenvolvimento do médio Vale do Jequitinhonha, elaborou-se a seguinte problemática: quais os estilos de liderança e de que forma podem impactar nas relações interpessoais em organizações do terceiro setor no médio Vale do Jequitinhonha?

Considerando este contexto, este estudo foi desenvolvido com o objetivo de verificar e diagnosticar os impactos dos estilos de liderança na resolução de conflitos em organizações do terceiro setor no médio Vale do Jequitinhonha, bem como relacionar os estilos de liderança à gestão de conflitos nestas organizações. O objetivo geral foi dividido nos respectivos objetivos específicos: a) identificar os estilos de liderança presentes nas instituições do terceiro setor do médio Vale do Jequitinhonha (6.1 Seção I); e b) diagnosticar os possíveis impactos dos estilos de liderança quanto à gestão de conflitos nas organizações pesquisadas (6.1 Seção II).

1 A GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Bazoli (2009) ressalta que, apesar do crescimento e destaque conquistados pelo terceiro setor nos últimos anos, a sociedade brasileira ainda desconhece a importância desse setor, associando-o apenas às ONGs ou às obras religiosas. Segundo o mesmo autor, esse

RECITAL – Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG, v. 2, n. 1, jan./abr. 2020
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

desconhecimento está associado à falta de pesquisas sobre esse segmento no Brasil. De acordo com Ruwer e Canoas (2009), especialmente nos últimos vinte anos, a atuação dessas organizações voltadas para assistência social, educação, saúde, meio ambiente entre outros setores, aumentou de forma significativa. Porém, em contraponto a esse crescimento, a gestão de pessoas dentro dessas organizações não evoluiu da mesma forma.

Para Melo, Fischer e Soares (2003), muitas das organizações do Terceiro Setor surgiram devido à iniciativa de pessoas sem nenhuma experiência em gestão e demonstram inúmeras dificuldades em sua administração. Como aponta Fernandes (1994), as mudanças que impactaram o Terceiro Setor demandam profissionalismo e conhecimento gerencial adequados, o que confronta com os ideais e os valores de muitas destas organizações, geralmente compostas por lideranças comunitárias e voluntários, em que muitas vezes são gerenciadas por indivíduos com pouca ou nenhuma experiência administrativa.

O termo conflito remete ao desacordo, controvérsia, discórdia, divergência ou antagonismo. Para Robbins (2002, p. 185) "[...] o conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante." De acordo com Dubrin (2003), a definição minuciosa de conflito é um processo de confronto e oposição que ocorre entre os indivíduos ou grupos de uma organização, quando todas as partes envolvidas assumem um posto de poder em busca de metas ou objetivos a serem atingidos. Robbins (2002) aborda os conceitos de conflito na visão tradicional, das relações humanas, e a visão interacionista da seguinte maneira:

Quadro 1 – Visões sobre conflito

Tipo de Visão	Abordagem
Visão tradicional	O conflito era tido como um desvio resultante de fatores como falhas na comunicação interpessoal, falta de abertura e de confiança por parte da gestão e entre as pessoas e um desempenho ruim dos líderes em atender às necessidades e aspirações de seus liderados.
Visão das relações humanas	Surge naturalmente em qualquer grupo, não sendo totalmente ruim.
Visão interacionista	O conflito pode se tornar uma força positiva; Um pouco de conflito é necessário para o bom desempenho do grupo; Encoraja os líderes a manter um nível aceitável de conflito.

Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

Chiavenato (2004) afirma que o conflito pode trazer resultados negativos, impedindo ou retardando o bom desenvolvimento da empresa, uma vez que pessoas e grupos podem produzir sentimentos adversos, de frustração e tensão em uma situação de conflito. Esse fator interfere na produtividade do grupo e das pessoas individualmente, pois suas metas ficam em segundo plano e boa parte da energia originada por comportamentos egoístas, afetam a natureza dos relacionamentos intergrupais. Segundo Dubrin (2006) e Quinn (2003), o conflito pode ter efeito funcional tanto para a organização, quanto para os indivíduos que nela atuam, quando envolve atitudes positivas por parte dos envolvidos, apresentando resultados satisfatórios; ou disfuncional, quando parte de atitudes negativas, sentimentos desagradáveis ou até mesmo de

RECITAL – Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG, v. 2, n. 1, jan./abr. 2020
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

situações constrangedoras no ambiente da organização, prejudicando os trabalhos e tornando necessária a intervenção do gestor.

Para Motta (2004), a existência do conflito é inevitável. O autor ressalta que sua existência tem a mesma naturalidade que a cooperação, bem como se torna necessária para permitir o surgimento de novas ideias como a criação de forças positivas que levem à inovação e à mudança. Fiorelli, Malhadas Júnior e Moraes (2004) afirmam que dentre as possíveis vantagens ocasionadas por um conflito, estão: surgimento de novas ideias, exploração de personalidades, aprendizado a respeito de pessoas, comprovação da sinergia do grupo e permite que as pessoas se expressem melhor.

2 CARACTERIZANDO CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Adizes (2002) e Quinn (2003) concordam ao afirmarem que as diferenças estão entre as principais difusoras do conflito. Para Adizes (2002), a diferença de culturas gera conflito, pois permite que cada pessoa visualize soluções distintas para um mesmo problema. Já Quinn (2003) afirma que os erros de percepção são resultado de diferentes visões sobre o mundo e de diversidades culturais. Esse mesmo autor tem se acentuado com a inserção de minorias e quebra de paradigmas nas organizações.

De acordo com Chiavenato (2004), os grupos possuem foco e objetivos distintos, e, com o decorrer do tempo, começam a falar, pensar e agir a seu modo, demonstrando, muitas vezes, possuírem objetivos e interesses próprios dentro da organização, situação que tende a gerar conflito. Ainda de acordo com o autor, com relação aos "recursos compartilhados", a escassez de recursos humanos, créditos financeiros, máquinas entre outros, que necessitam ser compartilhados entre os grupos dentro das empresas, podem ser considerados um fator fundamental para geração de conflitos interpessoais dentro da organização. O conflito pode dividir-se em níveis como aborda Franque (2006):

Quadro 2 – Níveis de conflito

Níveis de conflito	Características
Conflito intrapessoal	É um tipo de comportamento na organização em que a pessoa é envolvida isoladamente. Trata-se de um duelo interno para esclarecer valores e desejos contraditórios.
Conflito interpessoal	Ocorre entre duas ou mais pessoas que se opõem.
Conflito intergrupo	É comum nas organizações e pode dificultar a coordenação e integração das atividades desenvolvidas.
Conflito intraorganizacional	Ocorre entre organizações, é mais frequente quando se trata de concorrência entre organizações que atuam no mesmo mercado.

Fonte: Adaptado de Franque (2006).

Os conflitos interpessoais são os que mais prejudicam a dinâmica do ambiente organizacional, pois, de acordo com Quinn (2003), geram sentimentos que podem causar instabilidade, desconforto, falta de cooperação e de confiança e tensão dentro do grupo. Franque (2006, p. 20) diz que "geralmente os conflitos no trabalho ocorrem quando uma pessoa está sujeita a pressões ou expectativas muito elevadas ou inconsistentes ou ainda quando há choque de personalidades."

Para Quinn (2003), o conflito possui quatro estágios. Nos dois primeiros, o conflito é concentrado e depois identificado pelos envolvidos, na medida em que os indivíduos percebem cognitiva e emocionalmente as divergências. Já no terceiro estágio, segundo o autor, o conflito torna-se explícito exigindo que os envolvidos partam para a ação, intensificando ou resolvendo o atrito, mediante comportamentos agressivos ou positivos. No quarto estágio, ocorre o desfecho que é dependente das decisões tomadas no terceiro estágio.

De acordo com Carvalho e Vieira (2007) e Carvalho (1998), a maioria dos conflitos organizacionais é oriunda das relações de poder, determinadas por relações de desigualdade, controle ou dependência, envoltas por razões superficiais, uma vez que nem sempre o objeto do conflito é o que explicitam os indivíduos. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998, p. 268) "[...] ocorre conflito sempre que houver desacordos numa situação social com relação a questões importantes, ou sempre que um antagonismo emocional cria um atrito entre pessoas ou grupos.".

Para Fischer e Bose (2005), nas organizações do terceiro setor a cultura exerce uma forte influência no planejamento das ações e implementação das práticas de gestão, e podem resultar em conflitos que se tornam obstáculos para a iniciação de processos administrativos com algum grau de formalização.

As diferentes opiniões e ideias entre os membros de um grupo tornam-se ainda mais amplas na medida em que a organização social cresce; e, deste modo, de acordo com Prioste (2009), pode significar um dos principais fatores geradores de conflitos dentro destas organizações. Todavia, essa diversidade de ideias pode proporcionar o desencadeamento e desenvolvimento de soluções criativas no ambiente organizacional.

3 A LIDERANÇA NO TERCEIRO SETOR E OS ESTILOS DE LIDERANÇA

O termo líder surgiu no século XIV, indicando aquele que conduz. Já a palavra "liderança" somente é encontrada na língua inglesa no início do século XIX (MARQUIS; HUSTON, 1999). Para Vergara (2003), liderança é influenciar indivíduos ou grupos. Já de acordo com Robbins (1999), liderança é o poder de influenciar um grupo em favor da realização de suas metas.

Segundo Chiavenato (2005, p. 183), a liderança pode ser definida como "uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos" , ou seja, segundo Vergara (2003), Robbins (1999) e Chiavenato (2005) o líder é peça fundamental para que as pessoas trabalhem voltadas para os objetivos organizacionais.

Complementando o conceito, a liderança pode ser definida, segundo Robbins (2002), como o poder de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Para ele, essa influência pode ser conferida por um alto cargo na organização, entretanto nada garante que esta posição hierárquica assegure uma liderança eficaz. Segundo Bergamini (1994), não é incomum, portanto, que a palavra "liderança" remeta a conceitos diversos para diferentes pessoas. Os pesquisadores definem liderança considerando uma perspectiva individual, ressaltando aspectos do fenômeno que lhes seja mais significativo.

RECITAL – Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG, v. 2, n. 1, jan./abr. 2020
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

Para Prioste (2009), o líder em organizações do terceiro setor necessita compreender os valores culturais da organização, de forma a transformá-los em força mobilizadora para que se alcancem os objetivos organizacionais, superando possíveis disfunções e diferenças do grupo. Desse modo, a liderança estratégica para este setor é traçada por metas claras e valores culturais que estimulem o grupo em direção aos objetivos compartilhados. Ainda para a autora, a diversidade de ideias poderá proporcionar a contribuição que a organização precisa para desenvolver soluções criativas no ambiente organizacional.

Prioste (2009) afirma que, em muitas situações, o líder precisará buscar teorias administrativas de forma a melhorar o desempenho da gestão. Todavia, observa que precisam ser compreendidos os valores culturais da organização e as peculiaridades do Terceiro Setor. Vergara (2003, p. 75) destaca três teorias sobre liderança: "a dos traços de personalidade, a dos estilos de liderança e liderança contingencial (ou situacional)". O presente tópico tem por objeto demonstrar a Teoria dos estilos de liderança. Ainda de acordo com a autora, existem três estilos de liderança: autocrático, democrático e Laissez-faire. Já na concepção de Chiavenato (2005), a liderança pode se apresentar de três formas, conforme apontado no Quadro 3.

Quadro 3 – Estilos de liderança

Estilo de Liderança	Características Principais
Autocrática	Poder de decisão está concentrado no líder apenas; O líder é quem dá as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo; O líder é quem determina quais as decisões a serem tomadas na execução das tarefas; As tarefas são divididas pelo líder que também divide as equipes de trabalho.
Liberal	As pessoas têm plena liberdade para a tomada de decisões, com mínima participação do líder; O líder se limita a propor alternativas ao grupo e esclarece as dúvidas que possam vir a surgir somente quando solicitado; Há mínima participação do líder; O grupo é o responsável por escolher com o que e com quem irá trabalhar; O líder não possui o controle das tarefas. Ele apenas emite sua opinião, caso seja questionado.
Democrática	O líder monitora e motiva o grupo ao debate no intuito de decidir sobre as diretrizes; O próprio grupo é quem elabora os procedimentos e técnicas para atingir os objetivos; Há momentos de debates para um melhor entendimento das tarefas e sua divisão é de responsabilidade do grupo, em que cada membro tem autonomia para escolher seus parceiros; O líder está inserido como um membro do grupo. Procura pela objetividade e motiva sua equipe por meio de fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005).

Ainda com relação aos estilos de liderança, Rowe (2002), em seu artigo sobre liderança estratégica e criação de valor, caracteriza os líderes como:

RECITAL – Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG, v. 2, n. 1, jan./abr. 2020
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

a) estratégicos, que enfatizam o comportamento ético e suas decisões baseadas em valores. Formulam e implementam estratégias de impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo e possuem expectativas grandes e otimistas em relação à performance de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios;

b) visionários, que são proativos, moldam ideias, mudam a concepção das pessoas sobre o que é desejável, possível e necessário. Trabalham para aprimorar estratégias e abordagens acerca de problemas antigos; ocupam cargos de alto risco. Suas ações procuram garantir o futuro da organização, especialmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas;

c) gerenciais, que possuem características mais conservadoras, suas atitudes são passivas em relação às metas, que para eles surgem da necessidade e não de desejos e sonhos; as metas são baseadas nos acontecimentos passados. Relacionam-se com pessoas segundo suas funções no processo de tomada de decisão.

De acordo com Kotter (1990), o ideal para as organizações seria a integração entre os perfis de líderes gerenciais e visionários, em que as características visionárias se sobressaiam às gerenciais. Todavia, para Zaleznik (1990) líderes visionários e gerenciais são diferentes e dessa maneira não se podem exercer esses dois estilos de liderança simultaneamente. Para Rowe (2002), um líder estratégico criará mais valor que a combinação de um líder com características visionárias e gerenciais. Enquanto os gerenciais buscam pela estabilidade financeira da organização, utilizando um planejamento em curto prazo, os líderes visionários procuram a viabilidade em longo prazo, buscando a mudança e inovação, a fim de criar valor que perpetue na organização.

De acordo com Predebon (1999), para que a liderança exerça um impacto positivo nas pessoas, é preciso acabar com a ideia de “chefe”, mudando dessa forma a concepção de que o chefe é o único que tem a capacidade de ditar ordens e tomar decisões. Alencar (1996) diz que um Gestor de Pessoas que demonstra confiança, que apoia novas ideias, valoriza a competência de sua equipe e facilita o aproveitamento do potencial de cada indivíduo pertencente a ela, “cria” consequentemente uma organização criativa. Segundo Alencar (1996), existem fatores característicos dos líderes que podem impactar negativamente sobre os colaboradores dentro das organizações. Dentre eles, pode-se destacar: a intransigência e o autoritarismo, o protecionismo, a inexistência de integração entre os diversos setores, a falta de apoio para colocar novas ideias em prática e a inexistência de estímulo aos colaboradores.

Para Drucker (1999), geralmente quem trabalha em organizações do terceiro setor não visa o retorno financeiro, mas busca uma causa maior. Esse fator gera uma grande responsabilidade à Instituição, pois ela necessitará manter a chama do voluntariado acesa, onde os colaboradores não objetivem apenas um emprego. Sendo assim, entender as atribuições de um líder neste segmento torna-se praticamente inevitável, quando se considera as peculiaridades individuais de personalidade que constituem essas organizações. Nanus e Dobbs (2000, p.113) definem o conceito de liderança para as organizações do terceiro setor: "O líder de uma organização do terceiro setor é uma pessoa que organiza os recursos intelectuais, de pessoal e de capital para movê-la na direção certa.".

De acordo com Davel e Machado (2001), a relação entre líder e liderado é movida pelo poder, cognição e emoção. O equilíbrio entre esses fatores é desenvolvido pela liderança por meio da junção entre as demandas da organização e os anseios dos envolvidos que devem gerar

processos de identificação por parte desses. Nesse sentido, o processo não é orientado pelo autoritarismo, mas principalmente pela negociação dos limites existentes entre os desejos individuais e os objetivos organizacionais, que legitimam a atuação do líder. Para Gil (2001), trata-se de aptidões, sonhos, objetivos, atitudes, vivências, valores e comportamentos específicos, que poderão influenciar no clima da organização, colocando em risco o alcance dos objetivos.

Teodósio e Brum (2000, p.16) destacam que "(...) algumas práticas vinculadas à performance, desempenho e profissionalização das relações são vistas como ameaças à coerência ideológica dessas organizações, sendo, portanto, rejeitadas". Fischer e Bose (2005) confirmam esta descrição, ao evidenciarem que nestas organizações existe alguma resistência à adoção de práticas de treinamentos e outras técnicas de gestão. Essa resistência é proveniente, principalmente, do receio de que a incorporação de processos gere um desvio dos valores e dos objetivos que justificam a existência dessas organizações. Nessa perspectiva, segundo Binotto e Siqueira (2008), o líder é um administrador de mudança cultural da organização. Sua capacidade de compreensão da cultura organizacional permite que este administre em função dos anseios de todos os envolvidos no processo.

Para Binotto e Siqueira (2008), considerando a importância que as pessoas assumem dentro do contexto organizacional contemporâneo, passa-se a exigir dos líderes uma habilidade ainda maior em estabelecer e potencializar as competências individuais e as inter-relações da equipe a qual direciona. Stauffer (2007), menciona que o que faz as iniciativas funcionarem é conquistar as pessoas não pelo pensamento, mas sim pelo sentimento, auxiliando esforços a ganharem impulso.

4 AS PRINCIPAIS ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕEM O TERCEIRO SETOR

Hudson (2004) afirma que o Terceiro Setor consiste em organizações cujos principais objetivos são sociais e não econômico-lucrativos. Envolvem nesse conceito instituições de caridade, religiosas, organizações voltadas para as artes, comunitárias entre outras. Para Tachizawa (2002), o termo Terceiro Setor surge da ideia de que as atividades sociais podem ser divididas em três setores distintos. O primeiro setor é o Estado, cujas ações são organizadas e delimitadas por um arcabouço legal, voltadas indiscriminadamente a todos os cidadãos. O segundo setor é o Mercado, no qual há troca de bens e serviços objetivando o lucro e sua maximização. O terceiro setor, objeto deste estudo, reúne as atividades privadas, porém não voltadas para a obtenção do lucro.

Desta forma, estas iniciativas do terceiro setor foram ocupando de maneira gradual, também o espaço público, anteriormente considerado esfera exclusiva do Estado. Sampaio (2004) acredita que as organizações do terceiro setor, além de ser um braço do Estado e de iniciativas empresariais, exercem um papel de participação muito maior de parcerias e representação social. Segundo Paes (2003), as principais fontes de captação de recursos dessas organizações estão baseadas nos conceitos de cidadania e de responsabilidade social, que são sazonais, imprevisíveis. De acordo com Nogueira e Rossini (2007, p. 51), a legislação que antecedia à Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), e que ainda vigora paralelamente "está voltada para o controle e fornecimento de documentos e registros contábeis

para a obtenção da qualificação e a realização de convênios das organizações com o poder público.".

De acordo com Santos e Trigueiro (2007), são qualificadas como OSCIPs somente as organizações que têm por objetivo social pelo menos uma das finalidades previstas no artigo 3º da Lei 9.790/99, tais como: promoção da assistência social; promoção da cultura; promoção gratuita da educação; promoção gratuita da saúde; promoção da segurança alimentar e nutricional; defesa; promoção do voluntariado; promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza, não lucrativa, etc. Para Armani (2008), a mobilização para obtenção de recursos nessas organizações se refere a aspectos que se sobrepõe a fatores monetários ou técnicos, incluindo desafios de articulação política, transformação social, sustentabilidade e autonomia. Além dessas dificuldades, de acordo com Assis, Barreto e Viegas (2014), a escassez de recursos, a falta de apoio por parte do governo e a dificuldade em encontrar parcerias são obstáculos que também precisam ser superados.

Segundo Nogueira e Rossini (2007), o processo de elaboração da Lei das OSCIPs foi impulsionado por vinte anos de diálogos entre a sociedade civil e o Estado, propostas pelo Conselho da Comunidade Solidária, entre os anos de 1997 e 1998, e procurou reconhecer o caráter público de organizações da sociedade civil que, até então, não eram reconhecidas pelo Estado. Para Mascarenhas, Faria e Costa (2012), na esfera latino-americana o termo Terceiro Setor também indica organizações ou grupos informais, que desempenham um papel relevante na construção e concretização de ações de interesse público.

Para Castro, Loiola e Paiva (2014), o novo contexto social aponta o crescimento do Terceiro Setor como difusor de um desenvolvimento sustentável em função de todas as mudanças ocorridas no âmbito social, político, ambiental e econômico. Este cenário exige um maior conhecimento específico para uma gestão mais profissionalizada e dotada de instrumentos que permitam o alcance da missão para a qual são constituídas as Organizações. Para Muraro e Lima (2003) e Szazi (2000), as organizações que constituem o terceiro setor, se dividem em:

Quadro 4: Organizações que constituem o terceiro setor

Tipo de Organização	Características Principais
Associação	Pessoa jurídica criada a partir da união de pessoas com um objetivo comum que não tenha finalidade lucrativa.
Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	É composta por abrigos, orfanatos, hospitais, creches, serviços sociais de saúde e educação; como, por exemplo, colégios religiosos e universidades.
Organizações não governamentais (ONGs)	São organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e com o processo de transformação social e diferenciam-se das Associações, pois estão voltadas a "terceiros", não visando objetivos comuns de uma comunidade.

Fonte: Adaptado de Muraro e Lima (2003) e Szazi (2000).

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo buscou verificar de que forma os estilos de liderança impactam na gestão de conflitos dentro das organizações do terceiro setor no médio Vale do Jequitinhonha. Por meio

RECITAL – Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG, v. 2, n. 1, jan./abr. 2020
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

de roteiros de entrevistas semiestruturadas aplicados aos líderes e colaboradores dessas organizações, buscou-se identificar os estilos de liderança presentes nas instituições do terceiro setor do médio Vale do Jequitinhonha; diagnosticar os possíveis impactos dos estilos de liderança quanto à gestão de conflitos nas organizações pesquisadas e, por último, verificou-se a necessidade de propor diretrizes e estratégias para a implantação de um modelo de gestão fundamentado na gestão de conflitos, no intuito de minimizá-los junto às organizações pesquisadas.

A unidade de análise deste estudo foram duas organizações do terceiro setor localizadas no médio Vale do Jequitinhonha. A primeira organização foi constituída há 35 anos e atua em comunidades rurais do município de Araçuaí. Ela atende a aproximadamente 700 famílias, distribuídas em 18 comunidades rurais. Este atendimento é realizado por meio do apadrinhamento de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. O recurso que subsidia os projetos desenvolvidos por esta organização é oriundo de doações internacionais e brasileiras, sendo que as doações vindas de outros países são consideravelmente maiores que as do Brasil. Foram ouvidos o gestor da organização, que nomeamos como "organização A", e três colaboradores, nomeados como C1, C2 e C3. A segunda organização pesquisada localiza-se na cidade de Itaobim e atende crianças e adolescentes em situação de risco dentro da sede do município. Ao contrário da primeira organização, esta não atende famílias em comunidades rurais. Seus projetos também são subsidiados com recursos vindos do exterior e do Brasil, também por intermédio de apadrinhamento. As duas organizações têm o mesmo financiador.

Foram entrevistados o gestor da organização, que nomeamos como "organização B", e três colaboradores, nomeados como C4, C5 e C6. Quanto aos cuidados éticos da pesquisa, omitiram-se os nomes dos entrevistados, bem como os nomes das organizações envolvidas na pesquisa.

Um estudo exploratório de caráter descritivo foi necessário por verificar-se a possibilidade de pesquisas mais aprofundadas e elaboradas posteriormente acerca do assunto, empregando técnicas de análise que possibilitem verificar relações diversificadas entre os dados que serão coletados junto às organizações pesquisadas. Para Malhotra (2001), esse tipo de estudo permite o fornecimento de dados qualitativos, possibilitando uma análise mais aprofundada e precisa sobre uma dada população ou fenômeno. Este método foi utilizado, tendo em vista que foi realizada uma minuciosa análise acerca da gestão de conflitos em organizações do Terceiro Setor do médio Jequitinhonha, bem como a postura dos líderes destas entidades frente a essa questão.

A pesquisa descritiva permite ao pesquisador uma melhor observação, registro, análise e correlação dos fatos ou fenômenos, visando descobrir suas principais características. Para Vergara (2003, p. 47), ela "não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. O estudo utilizou de pesquisas de artigos, teses e dissertações que embasaram o tema pesquisado. Para Marconi e Lakatos (2003), esse tipo de pesquisa abrange toda a bibliografia existente como: publicações, imprensa escrita, meios audiovisuais, livros e outros cujo conteúdo colocará o pesquisador em contato com tudo o que já foi pesquisado sobre o tema.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa é qualitativa quando se apresenta uma proposta estruturada e flexível, permitindo a proposição de trabalhos com novas abordagens, por meio do potencial criativo dos pesquisadores. Em relação aos procedimentos metodológicos deste estudo foi

qualitativo e compreende a coleta de dados descritivos mediante contato pessoal e interativo do pesquisador com o problema objeto de estudo. É comum que o pesquisador busque entender os fenômenos por meio do ponto de vista dos participantes da situação estudada e, então, situe sua interpretação dos fenômenos (NEVES, 1996). Apropriou-se também das sugestões metodológicas propostas por Carvalho, Pimenta e Oliveira (2018) que mostram que para a realização da pesquisa deve-se ter claro o objeto a ser discutido; saber de quais conceitos teóricos são necessários para a compreensão do tema e, por fim, apropriar-se das técnicas de coleta e análise de dados coerentes com a proposta.

De acordo com a classificação de Vergara (2003), a pesquisa é qualitativa e descritivo-explicativa, por expor as características do conflito interpessoal e a maneira pela qual os indivíduos lidam com ele nas organizações. O meio utilizado para a realização do trabalho foi a pesquisa de campo pela necessidade de investigar os conflitos interpessoais em organizações do terceiro setor na microrregião do médio Jequitinhonha.

Segundo Castro, Loiola e Paiva (2014), o Vale do Jequitinhonha é uma região conhecida pelos indicadores sociais baixos e pelas características geográficas, e socioeconômicas parecidas as do sertão nordestino. O universo do presente estudo é a microrregião do médio Vale do Jequitinhonha. Já com relação aos sujeitos entrevistados na pesquisa, ela se concentrará em sujeitos atuantes nas organizações do terceiro setor, financiadas com subsídio internacional e brasileiro, situadas nas cidades de Araçuaí e Itaobim. Estas organizações têm por objetivo principal promover o desenvolvimento social de crianças e adolescentes, bem como de suas famílias, em situação de pobreza ou risco. O trabalho destas organizações se realiza, em sua maioria, em comunidades rurais do médio Vale do Jequitinhonha.

Nas duas organizações pesquisadas, quem ocupa o cargo de liderança são os coordenadores, aqui denominados gestores. Os colaboradores pesquisados ocupam cargos de educadores sociais e auxiliares administrativos. Buscou-se coletar, por meio dos roteiros de entrevista, todas as informações relevantes para verificar de que forma o processo de liderança impacta na gestão de conflitos dentro das organizações do terceiro setor no médio Vale do Jequitinhonha.

Os dados foram analisados de acordo com as indicações de Vergara (2003). Para Vergara (2003), a análise dos dados é a fase da pesquisa em que os resultados tornam-se evidentes, mediante a utilização das técnicas predefinidas. Nesta pesquisa, foi realizada uma análise qualitativa, na qual as informações foram apresentadas de forma a responder aos objetivos do estudo.

6 DISCUSSÕES

O presente tópico apresenta a análise dos resultados obtidos junto às organizações do terceiro setor, por meio das entrevistas aplicadas aos gestores e aos colaboradores dessas instituições. O tópico foi dividido em duas seções para melhor organização dos dados e das discussões propostas.

6.1 SEÇÃO I - IDENTIFICAR OS ESTILOS DE LIDERANÇA PRESENTES NAS INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR EM DUAS CIDADES DO MÉDIO VALE DO JEQUITINHONHA

Para responder a este objetivo, foram feitas perguntas aos gestores e colaboradores no intuito de verificar como estes entendem o processo de liderança dentro das organizações em que atuam, bem como verificar quem é responsável pelo controle dos resultados nessas organizações.

Com relação ao controle dos resultados, de acordo com o gestor da organização A, o financiador dos projetos disponibiliza ferramentas de controle para cada setor, que são alimentadas mensalmente pelas pessoas de referência destes setores. Já o gestor da organização B afirma que em sua organização, quem realiza este controle é ele, coordenador da organização.

Para identificar os estilos de liderança presentes nas organizações pesquisadas, foi questionado aos gestores e aos colaboradores sobre a percepção que estes tinham a respeito de liderança. Segundo Isboldi e Tatto (2016, p. 8), "liderança é o processo que leva as pessoas a dedicarem esforços para o cumprimento de atividades e objetivos almejados por organizações ou outras pessoas, resultando em comprometimento dos liderados.".

O gestor da organização A entende liderança como "a capacidade de estar à frente, direcionando com humildade, sensatez e perspicácia os demais". Na visão do gestor da organização B, liderança é "a habilidade de mobilizar pessoas em torno de uma causa". Segundo os gestores, quando questionados se a liderança dentro de um grupo pode ser conquistada ou imposta, a liderança jamais deve ser imposta e sim conquistada "[...] *através de resultados obtidos, questões encaminhadas e gerenciamento de equipe* [...]".[1] O gestor da organização B ressaltou que "[...] *o verdadeiro líder não impõe sua opinião, mas faz com que as pessoas reflitam a importância da causa institucional* [...]." Os gestores afirmaram que o líder deve ser tolerante, porém deve estimular os liderados a superem suas limitações.

Quando questionados se a liderança nas organizações em que atuam existia em função dos cargos ou independia desses fatores, o gestor da organização A respondeu que sim, existia em função dos cargos, embora *"[...] a diretoria ainda tenha dificuldades de assumir seu papel [...]".* Porém, para o Gestor da organização B, a liderança em sua organização independia de cargos e, segundo ele, todos em sua organização são formadores de opinião, conduzindo processos e empoderando pessoas.

Na percepção dos colaboradores da organização A, a liderança é o poder de motivar as pessoas para atingir um objetivo comum e o líder tem um papel fundamental dentro da organização. Os colaboradores da organização B afirmam que o líder é quem toma as decisões mais difíceis, mas nunca sozinho, "[...] *motiva a equipe e está sempre ali para dar suporte em todas as atividades*".

Os colaboradores descreveram durante as entrevistas, características principais de um líder em organizações do terceiro setor. Para os colaboradores da organização A, autonomia, dinamismo, responsabilidade, compromisso, profissionalismo, pontualidade, respeito, ser aberto ao diálogo, saber planejar ações e motivar os colaboradores são as principais características necessárias a um líder que atua neste setor.

[1] O padrão assumido neste trabalho é de citação das entrevistas em itálico e dentro do corpo do texto.

RECITAL – Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG, v. 2, n. 1, jan./abr. 2020
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

Já os colaboradores da organização B, descrevem as características necessárias para um líder do terceiro setor da seguinte maneira: "*Um líder em uma organização do terceiro setor precisa ser uma pessoa que se identifica com a missão da empresa, precisa ter uma visão holística, ser uma pessoa observadora e principalmente gostar do que faz, tendo em vista que é um trabalho dinâmico e muitas vezes o mesmo precisa deixar sua função de líder para colocar a mão na massa para ajudar a equipe, uma vez que os recursos nas organizações do terceiro setor são escassos*".

Quando questionados sobre o líder ser ou não tolerante, os colaboradores da organização A apresentaram respostas distintas. O colaborador C1 disse que sim "[...] *desde que perceba que o erro cometido não tenha sido feito de propósito* [...]." O colaborador C2 afirma que não, pois os colaboradores devem "andar" conforme as regras estipuladas pela organização. O colaborador C3 acredita que em algumas circunstâncias, pois dependerá de cada situação. Com relação a este mesmo questionamento, os colaboradores da organização B (C4, C5 e C6) concordam que o líder deve ser tolerante dentro do limite, conforme depoimento do colaborador C5 "[...] *se o que é exposto não prejudicar a associação vale a tolerância, mas se prejudicar, medidas devem ser tomadas para o bem da entidade*".

Sobre a visão dos colaboradores com relação à hierarquia em suas organizações, os colaboradores da organização A apresentaram pouco conhecimento acerca deste processo, pois apenas o colaborador C2 soube descrevê-lo: "[...] *a hierarquia existe na organização, porém independentemente da posição, cada um tem sua devida importância* [...]". Os colaboradores da organização B afirmaram que a hierarquia é constituída conforme o regimento interno da organização, de acordo com os cargos estabelecidos, tendo o cargo de coordenação a responsabilidade de delegar e controlar as funções dos demais colaboradores.

Os colaboradores da organização A, discordaram novamente quanto àqueles que assumem papeis de liderança não compatíveis com o cargo que ocupam. Dos três colaboradores ouvidos, o colaborador C1 afirma ser "muito errado" e justifica dizendo que este profissional deve ser avaliado para verificar se realmente possui perfil de liderança. O colaborador C2 afirma que todos que ocupam cargos de liderança em sua organização têm o perfil compatível com seu cargo. O colaborador C3 afirma que estes profissionais devem fazer uma autocrítica a fim de analisar se realmente está ocupando a função certa. Os colaboradores da organização B, principalmente o colaborador C5, respondem ao questionamento da seguinte maneira: "*Os líderes informais em determinadas situações podem atrapalhar o trabalho do líder compatível com o cargo, pois podem dividir a equipe. Cabe ao líder saber identificar esses possíveis líderes informais e descobrir como neutralizar as interferências para manter a equipe unida*".

Sobre os desafios de um líder em organizações do terceiro setor atualmente e no futuro, o gestor da organização A ressaltou as mudanças nas leis trabalhistas, a dificuldade de diálogo com o governo e com outras entidades da sociedade civil e os salários incompatíveis com as funções desempenhadas. O gestor da organização B apontou que o grande desafio para os líderes do terceiro setor "[...] *é a mobilização em torno de uma causa*[...]". O que estimula as pessoas para serem voluntárias, para Dohme (2001), é o altruísmo, ligado a sentimentos intrínsecos ao indivíduo, tais como: seu trabalho fazer a diferença, usufruir das habilidades que possui, satisfação em pertencer a um grupo e identificação pessoal do sujeito com a causa.

Os resultados demonstraram que o estilo de liderança apresentado nas duas organizações é o democrático, no qual o líder participa junto de toda a sua equipe na tomada de decisões, optando pelo diálogo na resolução de conflitos interpessoais. Os colaboradores confirmaram esse estilo

RECITAL – Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG, v. 2, n. 1, jan./abr. 2020
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

por meio de suas falas, demonstrando de que forma o líder atua. Em todas as questões sobre liderança, gestores e colaboradores demonstraram possuir conhecimento básico sobre as características principais de um líder. Com relação às causas dos conflitos interpessoais, apenas na organização A houve uma controvérsia entre as falas do gestor e colaboradores, no qual o gestor afirma que a relação entre ele e sua equipe às vezes é conturbada e também é conflituosa a relação entre os membros da equipe. Essa visão não foi compartilhada pelos colaboradores. Na organização B, os colaboradores corroboraram com o seu gestor que afirmou ser uma relação harmoniosa.

Os entrevistados não abordaram entre as causas de conflitos, os problemas enfrentados pelo terceiro setor abordados pelos autores no referencial teórico. Porém, quando os gestores foram questionados dos desafios que estes enfrentam e enfrentarão no futuro, confirmaram a fala dos autores, dizendo que a dificuldade em firmar parcerias, o diálogo com o poder público, as imposições dos financiadores e o resgate do espírito de voluntariado eram seus grandes desafios. Foi possível perceber que os gestores e colaboradores detém uma visão tradicional do conflito, tido como um desvio resultante de fatores como falhas na comunicação interpessoal, falta de abertura e de confiança por parte da gestão e entre as pessoas.

6.2 SEÇÃO II - DIAGNOSTICAR OS POSSÍVEIS IMPACTOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.

Este objetivo busca entender como os líderes atuam na gestão de conflitos em suas organizações. Neste sentido, primeiro buscou-se entender como é a relação entre gestores e colaboradores dentro das organizações do terceiro setor pesquisadas, analisando a percepção tanto dos gestores quanto dos colaboradores. Berg (2012) afirma que o conflito nos dias atuais é inevitável. Todavia, compreender este processo e saber lidar com ele é muito importante para o sucesso pessoal e profissional.

Para o gestor da organização A, essa relação algumas vezes é conturbada, segundo ele, por motivos fúteis como o egocentrismo de alguns colaboradores. Já para o gestor da organização B, a relação é harmônica, buscando sempre os objetivos organizacionais.

Na visão dos colaboradores da organização A, a relação é harmônica e participativa, na qual os colaboradores e gestores estão em sintonia. Para os colaboradores da organização B, esta relação é baseada no respeito mútuo, em que nos momentos de dificuldades existe um sentimento de cooperação entre os membros da equipe. Para eles, este fato contribui para o desenvolvimento das atividades dentro da organização.

Quando solicitados a citarem três fatores que contribuem para um trabalho em equipe dentro de uma organização do terceiro setor, o gestor da organização A disse que "a abertura ao coletivo, a comunhão com a ideologia da organização, humildade e respeito pelas ideias" são características fundamentais para um bom trabalho em equipe. O gestor da organização B afirma que um planejamento bem elaborado, distribuição de tarefas e empoderamento das competências individuais e coletivas são cruciais para se trabalhar bem em equipe.

Na visão de Binotto e Siqueira (2008, p. 2),

> a discussão sobre empoderamento estabelece uma perspectiva diferenciada dos enfoques tradicionais sobre o tema do poder, uma vez que se trata de potencializar a ação do indivíduo que se encontra submetido a processos de

> opressão. Inverte, pois a lógica de que o poder emana de posições privilegiadas de hierarquia ou posição social.

Os colaboradores da organização A responderam que uma boa comunicação, interação, bom relacionamento, disciplina, cooperação e organização são fundamentais para um trabalho em equipe. Os colaboradores da organização B, para esta mesma questão, ressaltam que acompanhar o dinamismo do terceiro setor, a união, a cooperação, o amor pelo propósito do trabalho, o diálogo, o respeito e o foco contribuem muito para que a equipe trabalhe em sinergia.

Para entender como funciona o processo de conflito dentro dessas organizações, questionou-se aos gestores se diante de uma situação de conflito qual o comportamento ele acredita ser ideal para um líder. Os gestores de ambas organizações ressaltaram que essa mediação deve ser feita com transparência e diálogo, e quando questionados se agiam dessa forma diante de uma situação de conflito real, afirmaram que sim, optando pela demissão em último caso. Os colaboradores das duas organizações confirmaram esse comportamento de seus líderes, e apenas um colaborador afirmou ainda não ter passado por este processo dentro da organização.

O processo de conflito organizacional perpassa pela atuação da OTS no fornecimento de ações de treinamento e desenvolvimento para seus colaboradores. Com relação às políticas de contratação, os gestores afirmaram que estas existem em suas organizações. "[...] *edital, análise documental, prova teórica, entrevista com membros da diretoria e financiador* [...]", descreveu o gestor da organização A. O gestor da organização B afirmou que o processo de contratação atende o regimento interno da organização e é específico para cada cargo.

Questionou-se também se as organizações possuíam uma política de treinamento para seus colaboradores. O gestor da organização A respondeu que sim, porém nem sempre é executado. Existe treinamento para utilização de ferramentas e metodologias utilizadas em cada setor como softwares e tecnologias sociais. O gestor da organização B descreveu o processo de treinamento da seguinte forma: "*Existe. Os colaboradores recebem treinamento conforme a função desempenhada. Para o cargo de Educador Social, deve-se ter conhecimento do Manual de Apadrinhamento e recebe treinamentos em Metodologias Sociais para trabalharem com as famílias. Já o Auxiliar Administrativo e Coordenador recebem treinamento de gestão básica institucional (Manual de Finanças, Políticas de Proteção)*".

O erro nas organizações do terceiro setor pesquisadas é encarado pelos gestores como aprendizagem, porém o gestor A ressalta a importância de uma ferramenta de avaliação de desempenho para acompanhar avanços e retrocessos de sua equipe. Para os colaboradores destas organizações é um processo natural. Ele é corrigido com diálogo e informação, adotando procedimentos para que o mesmo não seja repetido. Percebeu-se por meio da análise dos dados coletados junto às organizações que os coordenadores ocupam o cargo de liderança, tomando a maior parte das decisões e sendo referência para a equipe. Os presidentes dessas organizações pouco atuam frente às demandas apresentadas, ocupando apenas um posto na diretoria. A diretoria participa de reuniões ordinárias e assembleias para se informar acerca das demandas e encaminhamentos dentro da organização, apenas atuando se convocada pelo coordenador. Esse fato gera uma inversão na hierarquia pré-estabelecida dentro dessas organizações, uma vez que em seus estatutos, o poder é exercido pela diretoria.

Com relação às estratégias de gestão de pessoas utilizadas pelas organizações, percebeu-se que, apesar de existirem políticas de contratação e treinamento para seus colaboradores, estas não são utilizadas de maneira correta, pois não existem ferramentas para acompanhamento do desempenho da equipe, dificultando a identificação de pontos conflituosos dentro dela. Faz-se

RECITAL – Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG, v. 2, n. 1, jan./abr. 2020
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

necessário adotar diretrizes que estimulem esse acompanhamento para que o líder possa identificar e minimizar os focos de conflitos interpessoais em sua equipe.

A organização A demonstrou que não existe um alinhamento entre a visão e as estratégias do líder com sua equipe. Em alguns momentos este se apresentou desmotivado com relação ao seu papel. Para ele, esta relação precisa ser melhorada. Em contraponto, essa dificuldade não foi relatada pelos colaboradores pesquisados. Para eles, o líder vem exercendo bem o seu papel e a relação da equipe com este mostrou-se satisfatória para os envolvidos. Diante disto, verificou-se que existe a necessidade de uma melhor observação e estudos futuros dentro dessa organização, bem como propor diretrizes e estratégias para minimizar os conflitos dentro desta. A organização B, porém, apresenta estar mais bem alinhada, pois líder e liderados concordaram na maioria dos pontos apresentados, demonstrando que este líder conseguiu ou está conseguindo engajar sua equipe junto aos objetivos organizacionais, proporcionando um clima adequado ao desenvolvimento eficaz das atividades da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança no terceiro setor é um tema importante, embora poucos estudos tenham sido realizados sobre o médio Vale do Jequitinhonha. O terceiro setor vem crescendo consideravelmente nos últimos anos e a gestão dessas organizações ainda não conseguiu acompanhar este crescimento. Souza Cabral (2008) enfatiza em sua pesquisa que as OTSs contribuem para a ampliação do conceito de público, diferentemente da função pública do Estado, caracterizada pela independência em relação à representatividade pública do governo e de outras instituições.

A falta de profissionalização das pessoas que atuam neste setor, bem como a escassez de recursos que permitem capacitá-las adequadamente, interferem para que as organizações tenham um resultado aquém do que poderiam apresentar à sociedade. Nesse sentido, a falta de profissionalização não permite que os processos sejam avaliados de forma eficaz, com otimização de recursos e implantação de indicadores e ferramentas que permitam à organização analisar adequadamente seus resultados. Caso, futuramente, o financiador principal dessas organizações encerre a parceria que tem com elas, estas provavelmente terão dificuldades em escrever projetos e aprová-los sem uma equipe treinada e engajada junto aos propósitos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Gerenciando mudanças:** o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ALENCAR, Eunice Silva. **A gerência da criatividade.** São Paulo: Makron Books, 1996.

ARMANI, Domingos. **Mobilizar para Transformar – A Mobilização de Recursos nas Organizações da Sociedade Civil.** São Paulo: Oxfam, 2008.

ASSIS, Lilian Bambira de; BARRETO, Raquel de Oliveira; VIEGAS, Glauce. Captação de recurso, mobilização e legalidade: o "fazer estratégico" das Organizações do Terceiro Setor em Belo Horizonte. **REGE:** Revista de Gestão USP, v. 21, n. 4, p. 525-541, out./dez. 2014.

BAZOLI, Thiago Nunes. **Terceiro Setor:** parcerias com o Estado à luz do desenvolvimento social sustentável. Londrina: Saúde em Destaque, 2009.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos:** abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança:** administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BINOTTO, Erlaine; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto. **A Liderança no Terceiro Setor: Um Perfil de Atuação.** Belo Horizonte: V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2008.

CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas.** Maceió: EDUFAL, 1998.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O poder nas organizações.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CARVALHO, João Francisco Sarno; PIMENTA, Carlos Alberto Máximo; OLIVEIRA, Silas Dorival de. Entre a Ciência e a Complexidade dos Novos Objetos de Pesquisa: a construção interdisciplinar de uma metodologia de pesquisa científica. **Revista de Educação, Cultura e Comunicação – ECCOM**, v. 9, n. 18, p. 1-18, 2018.

CASTRO, Carmem Lúcia Freitas de; LOIOLA, Heloísa Helena; PAIVA, Glaucia Margaret dos Santos Penêdo e. **Interferências de Governo e do Terceiro Setor no Contexto De Municípios do Vale do Jequitinhonha.** Belo Horizonte: Perspectivas em Políticas Públicas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2005.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. **A Dinâmica entre Liderança e Identificação:** Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. RAC, Dezembro, 2001.

DOHME, Vania D'Angelo. **Voluntariado**: equipes produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas. São Paulo: Mackenzie, 2001.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamento do Comportamento Organizacional.** 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERNANDES, Rubem César. **Privado Porém Público:** o Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FIORELLI, José Osmir; MALHADAS JÚNIOR, Marcos Júlio Olivé; MORAES, Daniel Lopes de. **Psicologia na mediação:** inovando a gestão de conflitos interpessoais e organizacionais. São Paulo: LTR, 2004.

FISCHER, Rosa Maria; BOSE, Mônica. Tendências para a gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor. **Anais da Asamblea Anual Consejo Latino americano de Escuelas de Admnistración**. Santiago de Chile: CLADEA, 2005.

FRANQUE, Pedro Futi. **Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da Ilha de S. Miguel.** 2006. 88 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública), Universidade dos Açores, Açores, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **ERA**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29,maio/jun. 1995.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor:** o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 2004.

ISBOLI, Gabriel Henrique Pimenta; TATTO, Luiz. O Papel da Liderança em Organizações do Terceiro Setor. **Revista Unifamma**, Maringá, v. 15, n. 2, p. 106-121, 2016.

KOTTER, John. What leaders really do. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p. 103-111, May/June, 1990.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUIS, Bessie; HUSTON, Carol. **Administração e liderança em enfermagem.** 2.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

MASCARENHAS, Leonardo; FARIA, Geniana Guimarães; COSTA, Cláudia Ocelli. Terceiro Setor. In: CASTRO, Carmem Lúcia Freitas de; AMABILE, Antônio Eduardo de Noronha; GONTIJO, Cynthia Rúbia Braga (org.). **Dicionário de políticas públicas**. Barbacena: Eduemg, 2012. p. 554-557. Disponível em: http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/13076. Acesso em: 23 maio 2020.

MELO, Vanessa Paternostro; FISCHER, Tânia; SOARES Jr, Jair Sampaio. Diversidades e Confluências no Campo do Terceiro Setor: Um Estudo de Organizações Baianas. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração** (EnANPAD), XXVII, Atibaia, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MURARO, Piero; LIMA, José Edmilson de Souza. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Rev. FAE**, Curitiba, v.6, n.1, p.79-88, jan./abr. 2003.

NANUS, Burt; DOBBS, Stephen M. **Liderança para o terceiro setor**: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2000.

NEVES, José Luís, Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2 set., 1996.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei; ROSSINI, Viviane de Barros. Uma reflexão sobre as relações de trabalho em organizações sem fins lucrativos. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 67-76, jan./mar., 2007.

PAES, José Eduardo Sapo. **Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários.** 4. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2003.

PREDEBON, José. **Criatividade hoje:** como se pratica, aprende e ensina. São Paulo: Atlas, 1999.

PRIOSTE, Claudia Dias. **Liderança Estratégica e Gestão de Conflitos no Terceiro** Setor. 2009. Disponível em: https://www.pmisp.org.br/enews/edicao0912/terceiro_setor.asp. Acesso em: mai. 2017.

QUINN, Robert *et al*. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, Stephen. **O comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROBBINS, Stephen. **O Comportamento organizacional.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 25-67, 1998.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002.

RUWER, Léia Maria Erlich; CANOAS, José Walter. Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: um estudo sobre a cultura organizacional. **Serviço Social & Realidade**. Franca, v. 18, n. 2, p. 107-132, 2009.

SAMPAIO, Jader dos Reis. **Voluntários:** um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma Organização do Terceiro Setor. Tese (doutorado) Universidade de São Paulo (USP), Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. 2004.

SANTOS, Fagner Araújo dos; TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves. Um Estudo sobre o Terceiro Setor na Cidade de Cuiabá - MT**. Anais do Congresso Virtual Brasileiro de Administração** [Convibra], 2007.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT JR., James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

SOUZA CABRAL, Eloisa Helena. A gestão social do Terceiro Setor e suas dualidades. **Revista Administração em Diálogo**, v. 10, n. 2, p. 21-34, 2008.

STAUFFER, David. Como conquistar a adesão das pessoas. *In:* HARVAD BUSINESS SCHOOL. **Gerando envolvimento na equipe**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor: regulação no Brasil**. São Paulo: Pereirópolis, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor:** criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TEODÓSIO, Armindo Santos Souza; BRUM, Adelina A. Organizações Não-Governamentais Brasileiras: Desafios da Incorporação de Modelos Gerenciais Externos. **Anais do XXXV Asamblea Annual del CLADEA**, Barcelona, 2000. p. 14-28.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

ZALEZNIK, A. The leadership gap. **The Academy of Management Executive**, v. 4, n. 1, p. 7-22,1990.

Recebido em: *2 de dezembro 2019*

Aceito em: *8 de maio 2020*