

## **Os Estilos de Gerenciar de uma Organização do Terceiro Setor: Um estudo em um Centro de Tradições Gaúchas**

### **Jhonatan da Costa Rosa**

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

### **Michelle Castanho Machado**

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

### **Monique Vigil Klüsener**

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA

### **Resumo**

Este estudo tem como objetivo configurar os estilos de gerenciar da liderança de um Centro de Tradições Gaúchas e suas contribuições para a formação de novas lideranças. Desta forma, o presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso a ser realizado em um Centro de Tradições Gaúchas da cidade de Santana do Livramento no Estado do Rio Grande do Sul. Para atingir ao objetivo realizou-se uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa, onde foram realizadas seis entrevistas com o líder e os liderados que possuíam cargo de liderança dentro dos departamentos da entidade. Além disso por se tratar de um estudo de caso, utilizou-se além das entrevistas, a observação participante e a análise documental. Análise dos dados deu-se através da triangulação e da análise interpretativa. Desta forma obteve como resultado que o estilo de gerenciar da entidade tradicionalista é o voltado para o relacionamento e que a forma com que a liderança age dentro do CTG contribuiu para a formação pessoal e profissional dos liderados, assim formando novas lideranças.

**Palavras-chave:** Liderança, Terceiro Setor, Estilos de Gerenciar, Centro de Tradições Gaúchas

### **Abstract**

This study aims to configure the management styles of the leadership of a Center of Gaucho Traditions and their contributions to the formation of new leaders. Thus, the present study is characterized as a case study to be carried out in a Center of Gaucho Traditions in the city of Santana do Livramento in the State of Rio Grande do Sul. To achieve the objective, a descriptive research with an approach qualitative, where six interviews were carried out with the leader and the subordinates who held leadership positions within the entity's departments. In addition to being a case study, in addition to interviews, participant observation and documentary analysis were used. Data analysis took place through triangulation and interpretative analysis. In this way, the result was that the management style of the traditionalist entity is geared towards relationships and that the way in which leadership acts

within CTG contributed to the personal and professional training of those being led, thus forming new leaders.

**Keyword:** Leadership, Third Sector, Styles to Manage, Center of Gaucho Traditions

## 1 Introdução

O homem foi caracterizado desde sempre como um ser que vive, trabalha e aprende em grupo. Com isso, diversos pesquisadores buscam entender sobre as diferentes formas de liderar suas organizações e equipes. A liderança desenvolve-se em diversos âmbitos incluindo as organizações e independente do setor em que a organização se encontra: primeiro, segundo ou terceiro setor. Ela precisa estar atenta as mudanças que o mundo globalizado exige.

A liderança trata-se de um tema complexo e que tem sido um campo amplo e fértil de produção científica no Brasil e no mundo, demonstrando a importância que o tema tem na atualidade. Oliveira e Delfino (2013) dizem que as principais abordagens sobre liderança nos periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento e Capacitação de Pessoal de Nível Superior (CAPES) estão relacionadas a traços pessoais do líder, estilos de liderança, liderança contingencial, nova liderança e liderança de equipes.

Diversos são os conceitos e teorias acerca da liderança, com isso fazendo com que haja novos debates no âmbito acadêmico, no entanto, embora haja essa diversidade, percebe-se que é consensual que o termo liderança inclui aspectos como influência, motivação e persuasão. Newstrom (2008) evidencia que a liderança trata-se da capacidade de exercer influência sobre os indivíduos, trazendo aos mesmos, confiança e credibilidade, garantindo uma boa relação entre líder e liderado, fazendo com que, atinja-se com êxito as metas da equipe.

O papel do líder torna-se essencial dentro das organizações, principalmente nas organizações do terceiro setor, visto que conforme Nanus e Dobbs (2000) nessas organizações o lucro obtido é revertido aos projetos desempenhados e à manutenção da própria instituição, assim essas organizações desenvolvem serviços voltados ao benefício de um determinado segmento da sociedade sem buscar auferir vantagens econômicas.

Com isso, Isboli e Tatto (2016) dizem que o terceiro setor é composto por organizações privadas, mas que atendem a interesses públicos, sendo compostas das entidades de fins filantrópicos, serviço de voluntariado, organizações da sociedade civil de interesse público, organizações sociais, fundações, associações, instituições de ensino filantrópico e as organizações não governamentais (ONGs).

Mediante a isso, os Centros de Tradições Gaúchas (CTGs) que tem por objetivo principal manter viva as tradições do Rio Grande do Sul são organizações sem fins lucrativos, logo, são entidades do terceiro setor que são formadas pela sociedade civil na prestação de serviço ou apoio ao desenvolvimento da política social de interesse público contribuindo para o fortalecimento da cidadania, da cultura democrática e para a construção de planos sustentáveis destinados a sociedade (FRANÇA *et al.*, 2015).

Savaris (2014, p.01) diz que “o exercício da liderança, em qualquer instância social apresenta elementos importantes para a realização pessoal de qualquer cidadão”. Assim, a liderança nos CTGs bem como na maioria das entidades do terceiro setor exige uma dose muito alta de voluntarismo, motivação e entrega, visto que muitas vezes essas lideranças atuam de forma voluntária e devem saber lidar com frustrações, críticas e incompreensões.

No entanto, através do convívio e das diversas formas de expressar a cultura gaúcha dentro dos Centro de Tradições Gaúchas, o indivíduo acaba adquirindo e formando seu caráter e características pessoais, além do desenvolvimento de habilidades e competências na qual farão parte do seu dia-a-dia fora desta organização. Essa afirmação vai ao encontro dos estudos de Wootton (2017) que salienta que o indivíduo ao assumir um papel de liderança em uma organização do terceiro setor, este líder traz o aprendizado e orientação experienciais que podem ajudar no desenvolvimento de confiança e autoeficácia altamente aprimoradas, o que se traduz em competência em outras áreas da vida.

Com isso, tendo em vista a importância dessas entidades na contribuição de forma significativa para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, o problema de pesquisa deste estudo é “como se configura os estilos de gerenciar da liderança de um Centro de Tradições Gaúchas e suas contribuições para a formação de novas lideranças?” E para auxiliar a responde-lo o presente estudo tem como objetivo: Configurar os estilos de gerenciar da liderança de um Centro de Tradições Gaúchas e suas contribuições para a formação de novas lideranças.

Embora os estudos sobre o terceiro setor sejam amplos e estejam em crescimento constante, Marques *et al.* (2015) dizem que o foco desses estudos em congressos e periódicos brasileiros estão distribuídos em estratégia e gestão (38,5%); auditoria, contabilidade, prestação de contas e *accountability* (30,5%); conceituação e regulamentação (16,1%); gestão de pessoas (8,1%); e, governança e sustentabilidade (7,2%). Alguns estudos (BRIGGS; JONKER, 2018; WOOTTON, 2017; HODGES; HOWIESON, 2015) estão diretamente ligados ao estudo da liderança no terceiro setor, mas abordando características, atributos, impactos, desafios, entre outros aspectos, no entanto, nenhum abordou os estilos de gerenciar das lideranças no terceiro setor demonstrando assim uma lacuna teórica para a realização deste estudo.

Outro aspecto que demonstra o ineditismo e a relevância deste estudo é pelo fato desta pesquisa ser realizada em um CTG na área de Administração, visto que a entidade é associada ao Movimento Tradicionalista Gaúcha que tem mais de 1731 entidades filiadas atendendo os 500 municípios sul-rio-grandenses, além de 844 espelhadas pelo Brasil e no mundo, dedicado a preservação, resgate e desenvolvimento da cultura gaúcha, por entender que o tradicionalismo é um organismo social de natureza nativista, cívica, cultural literária, artística e folclórica (MTG, 2017)

Assim, o vigente trabalho no intuito de alcançar o objetivo proposto estrutura-se da seguinte maneira: Introdução, onde é apresentado o tema ao leitor, o objetivo do estudo e a importância e relevância do mesmo; posteriormente, referencial teórico onde apresenta os temas ao leitor (liderança, terceiro setor e Centro de Tradições Gaúchas); a metodologia que apresenta o método e como será aplicado o estudo; análise dos dados; considerações finais e as referências bibliográficas. A seguir será apresentado o referencial teórico.

## **2 Referencial Teórico**

Neste capítulo aborda-se a fundamentação teórica, na qual mostra-se conceitos de liderança, terceiro setor e aspectos referente aos CTGs (Centro de Tradições Gaúchas).

## 2.1 Liderança: Conceitos e Teorias

No decorrer da história, tem-se reconhecido que a liderança é um dos aspectos mais significativos da atividade humana. Como resultado disto, dispõe-se de um grande volume de literatura, onde as variações de enfoque teórico e metodológico são muito amplas.

Newstrom (2008, p.157) define liderança como “o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasticamente para a obtenção de determinados objetivos”. Desta forma, com as mudanças que ocorrem no ambiente percebe-se que o líder precisa adquirir diversas características e ir moldando-se a novos cenários, assim trocando o papel de controlador para facilitador, fazendo que o comprometimento dos funcionários valorize as ações em equipes e a formação de grupos.

A liderança, de acordo com Limongi-França e Arellano (2002) é um processo no qual o líder busca, sob a influência e aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação, comunicação, manejo, solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas.

A liderança exerce influência direta sobre as pessoas e após ser aceita impulsiona o grupo ao alcance dos objetivos da organização, promovendo ações para a equipe atingir maior eficácia e ser mais bem preparada para os desafios. Sob essa visão, os líderes buscam sempre dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com desenvolvimento e a autoestima do grupo, com o senso de realização das pessoas e com isso, escolher os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem estar daqueles que nela trabalham e colaboraram (ROBBINS, 1999).

Maximiano (2008) diz que a liderança não é apenas um atributo de uma pessoa, mas sim uma fusão de quatro elementos fundamentais. Então, liderança é uma função, tarefa, ou responsabilidade que um indivíduo desempenha quando está em frente a um grupo de pessoas e este é responsável pelo seu desempenho.

Desta forma, Pereira e Marchi (2015) dizem que a liderança é uma função primordial da gestão que auxilia a maximizar a eficiência e atingir as metas organizacionais e que a palavra liderança tem sido descrita em termos de posição, comportamentos, personalidade, responsabilidade, influência no processo e instrumento para alcançar um objetivo.

Newstrom (2008, p.159) afirma que, “uma liderança bem sucedida depende mais dos comportamentos, habilidades e ações apropriadas, e menos de traços pessoais”. Tal distinção é válida, uma vez que, os comportamentos e as habilidades podem ser aprendidos e modificados e já que muitos traços são relativamente fixos em um curto prazo. Com isso, o líder atua como um facilitador, um catalizador para executar um projeto ou administrar uma organização, fazendo as engrenagens trabalharem de maneira coordenada, requerendo compromisso e compleição.

Mediante a isso, a literatura abrange diferentes olhares sobre esse fenômeno complexo. As teorias de liderança segundo Limongi-França e Arellano (2002) representam as tendências contemporâneas mais utilizadas nos modelos gerenciais e têm subsidiado práticas e políticas de gestão de pessoas nas empresas.

A primeira diz respeito à teoria dos traços que segundo Vergara (2007) se refere a determinadas características de personalidade como traços físicos (aparência, estatura, energia e força física), traços intelectuais (adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado QI), traços sócias (cooperação, habilidades interpessoais, e habilidades administrativas) e traços relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa).

Outra teoria sobre a liderança, diz respeito aos estilos de liderança que conforme Newstrom (2008) é o padrão total das ações dos líderes conforme o ponto de vista de seus colaboradores. Sendo assim, é uma combinação de habilidades, traços, atitudes e filosofia na qual é exibida no comportamento de uma pessoa, fazendo com que cada estilo também reflita nas crenças do gerente em relação às competências de um subordinado.

O autor ainda salienta que um líder normalmente usa os três estilos durante certo período, porém sempre um deles é predominante. Os líderes autocráticos assumem total responsabilidade por seus atos e a principal vantagem deste estilo é a permissão de decisões rápidas e por ser normalmente satisfatória para o líder, já a desvantagem é que muitas vezes pode causar medo e frustração aos seus colaboradores. Os líderes democráticos pedem a seus colaboradores contribuições para a tomada de decisão, com a percepção de que suas contribuições para a tomada de decisão, com a percepção de que suas contribuições foram utilizadas, os colaboradores veem um impacto positivo, caso contrário não. E os líderes liberais vão de encontro aos líderes autocráticos já que esses líderes agem como uma unidade social com seus colaboradores.

Na teoria de enfoques situacional ou contingencial, a liderança é um fenômeno que depende de três fatores: do líder, dos seguidores e da situação. A ênfase está relacionada com as características comportamentais dos liderados, da situação e do objetivo do processo como um todo (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Neswstrom (2008, p.165) afirma que:

Os modelos contingenciais afirmam que o estilo de liderança mais apropriado depende de uma análise da situação que está sendo enfrentada pelo líder. Os fatores principais da situação precisam ser primeiro identificados. Quando combinados com evidências científicas, esses fatores indicarão qual estilo deverá ser mais eficaz sob condições específicas.

Essa teoria tem forte relevância nas práticas organizacionais, pois define liderança como o resultado de um conjunto de pilares fundamentais que, sozinhos, poderiam não ser suficientes para o líder (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Os autores ainda consideram a liderança como administração do sentido, sendo estas: liderança carismática, transformacional e transacional. A liderança carismática é associada ao carisma, onde uma das características deste líder é a confiança nos seguidores e a similaridade de crenças. Na liderança transformacional, o líder transformador é capaz de incentivar os seguidores a superar seu desempenho pessoal, criando assim um sentido de comprometimento no que diz respeito aos objetivos. O líder transacional é aquele que através de recompensas ou ameaças consegue com que seus colaboradores trabalhem para a realização das metas (MAXIMIANO, 2008).

Novos estudos sobre os estilos de liderança vêm sendo pesquisados no Brasil. Um deles analisa estilos gerenciais que têm como base tendências comportamentais. Considerando a importância dos estilos gerenciais no contexto organizacional, os autores deste estudo procuraram validar a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) (SIQUEIRA, 2014).

Conforme a autora, os comportamentos utilizados na composição da EAEG estão apoiados no estudo de Melo (2004) que de acordo com a concepção alcançada no estudo, à

atuação dos líderes se volta em três focos: tarefa, relacionamento e situação, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1- Focos da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

<b>Foco</b>	<b>Característica</b>
<b>Tarefa</b>	Refere-se ao líder enfatizar o trabalho e aspectos técnicos da função, definindo e estruturando seu papel e dos subordinados na busca da realização das metas.
<b>Relacionamento</b>	Refere-se as relações interpessoais tais como, orientação e facilitação além de características de confiança mútua, amizade e calor humano nas relações;
<b>Situação</b>	Refere-se a habilidade de flexibilidade do líder a mudar-se conforme a realidade do ambiente de trabalho, adaptando seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos fundamentais.

Fonte: Melo (2004).

Assim, os líderes influenciam o comportamento de seus seguidores através da utilização de diferentes estilos e abordagens, com isso a liderança pode ser entendida como a relação entre um indivíduo e um grupo construído em torno de interesses comuns (KESKES, 2014).

Desta forma, todas as organizações devem possuir uma liderança, independente da sua finalidade (lucrativa ou não lucrativa), visto que as organizações são criadas no intuito de gerar algum tipo de valor, sendo as organizações lucrativas com foco nas estratégias para obtenção de ganhos financeiros e atendimento de interesses privados, sendo as não lucrativas e as governamentais com finalidades de interesse público (MOORE, 2000).

Nanus e Dobbs (2000, p.113) salientam que "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". Ainda conforme os autores, esses líderes precisam desenvolver uma visão crível e convincente junto às partes relacionadas; formular uma estratégia eficaz que regule as ações e as tomadas de decisões no sentido do alcance da visão; atuar como advogado e porta voz da causa a qual defende a organização; construir uma relação sustentável com doadores e financiadores de recursos no sentido de alavancar a visão; empoderar e inspirar os indivíduos a realizarem todos os seus potenciais humanos no sentido à realização da visão; e garantir o posicionamento da organização no futuro, através da criação de alianças estratégicas com parceiros públicos e privados ou a realização de reestruturações necessárias.

Com isso, os líderes de organizações sem fins lucrativos precisam gerenciar e equilibrar aspectos como eficiência, eficácia, missão e paixão, criando valor público e entregando à sociedade com capacidade operacional e qualidade (BEAR; FITZGIBBON, 2005). Portanto, espera-se que a liderança das organizações mantenham-se em constante atualização e nos dias de hoje tenha uma preocupação não apenas com a organização, mas sim com o meio onde ela está inserida, principalmente por serem organizações do terceiro setor e estarem diretamente ligadas as questões sociais, como se vê no próximo tópico.

## 2.2 Terceiro Setor

A sociedade conta com organizações que estruturam os relacionamentos humanos sociais e econômicos, divididos em três setores que muitas vezes trabalham juntos. Conforme Isboli e Tatto (2016) as organizações caracterizam-se em três formas fundamentais:

organizações de cunho econômico, político ou social, ou seja, organizações do primeiro, segundo e terceiro setor.

Desta forma, segundo Tachizawa (2007) o primeiro setor é composto pelo Estado e de origem pública tendo finalidade pública-estatal, o segundo setor é composto pelo mercado cujas entidades são de origem e finalidade privadas e por fim, o terceiro setor que é onde atuam agentes privados que oferecem bens e serviços públicos desta forma suas finalidades são públicas não-estatais.

No que diz respeito às organizações do terceiro setor, Drucker (1997) diz que as instituições sem fins lucrativos ao executar um determinado serviço devem ter como resultado final a geração alguma mudança em um indivíduo e com isso posteriormente a modificação da sociedade.

Conforme Isboli e Tatto (2016, p.110) “o terceiro setor baseia-se em atividades relacionadas com a melhoria da sociedade, desenvolvendo programas e atividades que resultem, direta ou indiretamente, na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos ali inseridos”. Uma organização é classificada com diferentes denominações para os fins legais, variando conforme o tipo de atividade desempenhada embora o propósito entre elas seja comum, o de colaborar com a sociedade, conforme mostra o Quadro2.

Quadro 2 – Categorias do Terceiro Setor no Brasil

<b>Categoria</b>	<b>Definição</b>
Associações	Organizações baseadas em contratos estabelecidos entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns e mútuos. São voltadas aos membros e podem exercer atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.
Organizações filantrópicas, beneficente e de caridade	Organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social, filantropia empresarial e serviço social nas áreas da saúde e da educação. Diferenciam-se das anteriores por seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade.
Organizações não-governamentais (ONGs)	Organizações comprometidas com a sociedade civil, os movimentos sociais e a transformação social. Diferenciam-se das duas primeiras por raramente estarem voltadas para seus próprios membros e por não exercerem qualquer tipo de caridade. Defendem ideias de construção de autonomia, igualdade e participação de grupos populares.
Fundações de apoio	São pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, instituídas na forma de fundações, que exercem atividades sociais relacionadas à ciência, pesquisa, saúde e educação e que atuam, normalmente, junto a hospitais públicos ou universidades públicas, cujo vínculo com o poder público manifesta-se sob a forma de convênios ou contratos.
Sociedades Corporativas	Sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de ordem civil, não sujeitas à falência e constituídas para prestarem serviços aos associados. Apesar de polêmica a inclusão no grupo do Terceiro Setor, visto a legislação brasileira permitir, em parte, a apropriação dos resultados econômico-financeiros pelos associados, já é considerada como pertencente a este setor em outros países, como Portugal, por exemplo.
Organizações	Organizações privadas constituídas por associações civis sem fins lucrativos qualificadas especificamente para o atendimento ao interesse público e à realização de atividades

Sociais (OSs)	fomentadas pelo Estado nas áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica. Forma um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade, onde o primeiro fomenta as atividades politizadas e exerce sobre elas um controle de gestão, através da demanda por resultados, consoante o atingimento de objetivos, metas e indicadores pactuados no contrato de gestão, cuja prestação de contas é anual.
Organizações da sociedade civil em interesse público (OSCIPs)	Pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que realizam atividades de educação, saúde, assistência social, cultura, segurança alimentar e nutricional, desenvolvimento sustentável, voluntariado, desenvolvimento econômico e social, entre outros estipulados na Lei 9.790/99. Para isso, estabelecem termos de parcerias com o Poder Público, com a necessidade de prestações de contas anuais; no entanto, possuem inúmeras vantagens regimentais em relação às organizações sociais.
Serviços Sociais autônomos (SSA) ou Sistema S	Entidades instituídas por lei, com personalidade jurídica de direito privado, que prestam assistência ou ensino a certas categorias profissionais ou sociais e são mantidas por contribuições parafiscais instituídas pela União. São exemplos dessas entidades: Sesi (Serviço Social da Indústria); Sesc (Serviço Social do Comércio); Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial); Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem da Indústria); Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas); Senar (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural); Sest (Serviço Social do Transporte); Senat (Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte); Apex-Brasil (Agência de Promoção de Exportação do Brasil) e ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial).

Fonte: Adaptado de Raptopoulos e Silva (2017).

Como pode-se observar no Quadro 2 cada uma dessas categorias comporta atividades específicas e também responsabilidades condizentes com a especificidade da organização. No entanto, Merege (2008) diz que a maioria das organizações do Terceiro Setor nasceu tendo como referência projetos bem específicos, como por exemplo, projetos que constituem a materialização de sonhos dos indivíduos e com isso a liderança que esta a frente da organização passa a dedicar todas as suas energias a uma determinada causa, dedicando o seu trabalho, quase sempre de forma voluntária, à transformação de pessoas e proporcionar a melhoria nas condições de vida da população em seu entorno.

No próximo tópico é apresentado o contexto de um Centro de Tradições Gaúchas e suas finalidades dentro do terceiro setor.

### 2.3 Os Centro de Tradições Gaúchas

A cultura gaúcha e seus costumes estão baseados nas tradições, que foram criadas a partir da convivência dos grupos sociais e também por fatores históricos e sociológicos. O tradicionalismo gaúcho é uma manifestação da cultural onde as tradições são passadas de geração em geração fazendo com o tradicionalismo se perpetue, criando uma identidade comum, a de ser gaúcho (LUVIZOTTO, 2010).

Lessa (1954, p. 07) define tradicionalismo como

Movimento popular que visa auxiliar o estado na consecução do bem coletivo através de ações que o povo pratica – mesmo que não se aperceba tal finalidade –

com o fim de reforçar o núcleo de sua cultura; graças a que a sociedade adquire maior solidez e o indivíduo adquire maior tranquilidade na vida em comum.

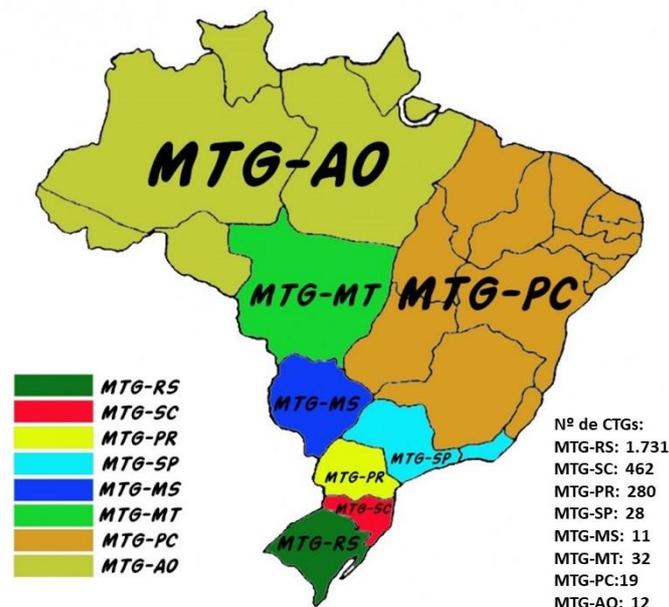
Nunes e Nunes (2003 p. 40) referem-se à tradição gaúcha, como “o rico acervo cultural e moral do Rio grande do Sul, no campo literário, folclórico, musical, usanças, adagiário, artesanato, esportes e atividades rurais”. Desta forma, o culto à tradição foi uma reação do povo às transformações da sociedade e a degradação do homem do campo através das influências americanas, assim foi se criando uma cultura própria, como forma de manter uma cultura original baseada na história de lutas do povo sul-rio-grandense pela defesa do seu território.

Sendo assim, o primeiro CTG fundado no Rio Grande do Sul foi em 24 de abril de 1948, na qual foi denominado 35 CTG em homenagem à Revolução Farroupilha de 1935 (LUVIZOTTO, 2010). Ainda conforme a autora, após a criação do primeiro CTG foram criados muitos outros no Estado, principalmente no interior, nascendo assim símbolos que representam a tradição gaúcha regulamentando-se a partir de uma tradição inventada e que na qual consolidou-se rapidamente.

Conforme Lessa (1954) com a fundação do 35 CTG conseguiu-se reproduzir um modelo e método organizacional e finalístico de como essas organizações deveriam e devem proceder, não só no Estado, mas no Brasil e no mundo. Com isso, os Centros de Tradições Gaúchas (CTG) simbolizam o tradicionalismo gaúcho, pois mantêm e difundem a cultura gaúcha através das raízes históricas, dos costumes nativos através do estudo das danças, poesias, histórias e hábitos gaúchos. Nos CTGs a nomenclatura da organização é baseada em uma estância, assim, o presidente é o patrão, o vice-presidente é o capataz, o tesoureiro é o agregado das pilchas, o secretário é o sota-capataz e os departamentos são as invernadas (LESSA, 1954).

Com o crescente número de entidades tradicionalistas, sentiu-se a necessidade da criação de uma organização que norteasse e congregasse todas as entidades tradicionalistas. Desta forma, no ano de 1966 criou-se o Movimento Tradicionalista Gaúcho (MTG) que é uma sociedade civil sem fins lucrativos e dedica-se a preservação, resgate e desenvolvimento da cultura gaúcha, por entender que o tradicionalismo é um organismo social de natureza nativista cívica, cultural, literária, artística (MTG, 2017). Hoje o MTG conta com 1731 entidades Tradicionalistas no Estado do Rio Grande do Sul e mais de 844 espalhadas em outros Estados brasileiros, como mostra a figura 1.

Figura 1- CTGs pelo Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor com base no MTG-RS

Os Centros de Tradições Gaúchas (CTGs) não são somente lugares onde pessoas ficam de bombachas e vestidos de prenda tradicionais, mas também “devem ser, ao lado do entretenimento que propiciam a seus associados, uma verdadeira escola de comportamento ético e social” (DUARTE, 1977 p. 05).

Com isso, o Movimento Tradicionalista Gaúcho (MTG) promove um plano de ação social para o bom uso dos Centros de Tradições Gaúchas, preconizando o que diz o artigo I da Carta de Princípios (documento norteador do MTG) – auxiliar o Estado na solução dos seus problemas fundamentais e na conquista do bem coletivo, com isso percebendo-se que além de manter viva as tradições do Rio grande do Sul, essas entidades devem estar atentas a aspectos sociais, promovendo ações voluntárias e de auxílio da comunidade na qual encontra-se inserida (MTG, 2017).

Através dessas ações realizadas pelos CTGs, as entidades obtêm significativos retornos não apenas para a imagem da organização, devido a credibilidade, mas também no desenvolvimento da potencialidade de seus colaboradores, podendo despontar novos talentos e lideranças, possibilitando a descoberta de novas aptidões, desenvolvendo suas habilidades e competências pessoais e profissionais.

Nota-se o quanto a cultura gaúcha, seus usos e costumes são muito fortes no Estado e fora dele e o quanto essa cultura é moldada sem perder a sua essência. Portanto, entender suas contribuições para os indivíduos que participam desse movimento é importante pois eles poderão estar frente a organizações privadas ocupando cargos de liderança.

Assim no próximo tópico, consta os procedimentos metodológicos que auxiliaram a alcançar o objetivo deste estudo.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

O presente estudo tem como objetivo configurar os estilos de gerenciar da liderança de um Centro de Tradições Gaúchas e suas contribuições para a formação de novas lideranças. Desta forma, o presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso a ser realizado em um CTG da cidade de Santana do Livramento-RS.

O presente trabalho tem uma abordagem qualitativa que conforme Fachin (2006) caracteriza-se por seus atributos relacionando não somente aspectos mensuráveis, mas também aspectos definidos de forma descritiva. Com isso a pesquisa qualitativa parte da noção da construção social das realidades em estudo, interessando-se nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo (FLICK, 2009).

Assim o tipo de pesquisa escolhido para o vigente trabalho será descritiva que conforme Hair Jr. *et al.* (2005) envolve a criação de dispositivos para a coleta de dados, verificação de erros, codificação de dados e por fim armazenamento de dados.

Como estratégia de pesquisa utilizou o estudo de caso que tem como objetivo “investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2010, p.32).

Assim a coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas a partir de Melo (2004), observação participante e análise documental. Em primeiro momento foram realizadas as entrevistas com o patrão do CTG (líder) e cinco liderados que são líderes dos departamentos da entidade (cultural, artístico, campeiro, social e jovem). Essas entrevistas foram realizadas na entidade tradicionalista, sendo gravadas e tiveram duração de aproximadamente 30 minutos cada.

A observação participante foi realizada durante as reuniões da patronagem (presidência) na qual um dos pesquisadores faz parte, sendo essas observações munidas de um diário de campo para anotações de comportamento entre líder e liderados, sendo realizadas no período de setembro a dezembro de 2019. Após todas as reuniões gera-se uma ata na qual o pesquisador teve acesso e pode confrontar as informações contidas na mesma com as entrevistas e as observações.

Por tratar-se de um estudo de caso, a análise dos dados deu-se através da triangulação que por sua vez pode ser realizada por meio das combinações de perspectivas e de métodos de pesquisa adequados, que sejam apropriados para levar em conta o máximo possível de aspectos distintos de um mesmo problema (MARCONI; LAKATOS, 2011, p.285).

Com isso, após as entrevistas as mesmas foram transcritas e foram observados juntamente com o diário das observações e a ata das reuniões, realizando uma análise interpretativa, possibilitando aos autores uma melhor liberdade para interpretar as entrelinhas das entrevistas e dos documentos analisados.

Na próxima seção serão apresentados a análise dos dados, bem como as discussões acerca dos resultados encontrados.

#### **4 Apresentação do caso e análise dos dados**

O presente capítulo apresenta o caso de estudo e mostrará a análise dos resultados. O caso em estudo trata-se de uma entidade tradicionalista localizada na cidade de Santana do Livramento, localizada no Estado do Rio grande do Sul e foi fundada no ano de 1984 e desde então desenvolve suas atividades juntamente com a comunidade nos seus departamentos cultural, artístico, campeiro, social e jovem.

Essa entidade tem obtido destaque na cidade devido as suas ações perante a sociedade e sua representação nos diversos festivais culturais e artísticos promovidos pelo Movimento Tradicionalista Gaúcho (MTG). Devido a esse destaque e a forma com que esse CTG é gerenciado, obtendo êxito no seu trabalho que os pesquisadores buscam configurar os estilos de gerenciar da liderança de um Centro de Tradições Gaúchas e suas contribuições para a formação de novas lideranças. Na Tabela 1 é apresentado o perfil dos respondentes deste estudo.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

<b>Entrevistado</b>	<b>Função</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Profissão</b>	<b>Tempo na Função</b>
E1	Patrão (Líder)	75 anos	M	Administrador	11 anos
E2	Departamento Cultural	65 anos	F	Professora	15 anos

E3	Departamento Artístico	50 anos	M	Advogado	8 anos
E4	Departamento Jovem	25 anos	M	Administrador	6 anos
E5	Departamento Campeiro	59 anos	M	Eletricista	7 anos
E6	Departamento Social	42 anos	M	Contador	5 anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como pode-se observar na Tabela 1, em relação ao gênero, a maioria dos respondentes foi do sexo masculino e faixa etária entre 25 a 75 anos. As profissões fora da entidade são distintas e exercem a sua função dentro CTG a mais de 5 anos. Após a caracterização do perfil da amostra pesquisada, expõe-se a seguir, a apresentação e discussão dos resultados referentes as demais questões na qual sempre haverá as respostas do líder e de seus liderados, bem como as observações e as análises feitas nos documentos.

Em primeiro momento, os entrevistados foram questionados se a organização priorizava aspectos exclusivamente ao trabalho, a tarefa ou pelas relações pessoais e de relacionamento e obteve-se as seguintes respostas: O entrevistado 1 (E1) diz que “Por se tratar de um Centro de Tradições Gaúchas preferimos dar uma maior atenção as relações pessoais e de relacionamento já que estamos sempre procurando agregar pessoas”. Concordando com o mesmo, os demais entrevistados ainda completam dizendo “Esse é o nosso papel, estar sempre em bom relacionamento com os indivíduos que frequentam nosso espaço”.

Corroborando com as entrevistas, nas observações pode-se notar o quanto as questões pessoais e de relacionamento são muito bem desenvolvidas dentro da entidade e isso não apenas referindo-se ao líder e seus liderados, isso incluindo a seus frequentadores que vão de crianças a idosos convivendo no mesmo ambiente.

Na busca de verificar se essas sentenças estavam corretas, buscou-se destrinchar as questões relacionadas aos fatores relacionamento, tarefa e situação. Assim, acordo com o Modelo de Melo (2004) o Relacionamento refere-se às relações interpessoais tais como, orientação e facilitação além de características de confiança mútua, amizade e calor humano nas relações. Neste conceito os respondentes foram questionados se o líder demonstrava respeito pelas ideias, dava liberdade de trabalho e se o mesmo se mostrava acessível aos indivíduos.

O Entrevistado 1 (o líder) afirma que

As ideias são muito bem vindas, sendo para o crescimento da entidade tradicionalista não vejo porque não as aceitar, claro que as vezes não posso atender a todas de imediato, mas em reuniões estou sempre aberto para ouvi-las. Já em relação a liberdade de trabalho e a acessibilidade, estou sempre no CTG procurando a melhoria dos mesmos e interagindo com os indivíduos que lá frequentam (E1).

Os entrevistados 2 e 4 dizem que

Sim, o líder respeita muito as nossas ideias, faz que nós tenhamos voz ativa dentro do CTG, fazendo com que tenhamos liberdade de desempenhar nossas funções sem pressão alguma, além de o mesmo ser sempre muito ativo na entidade, procurando sempre estar por dentro do que está acontecendo em cada departamento (E2).

“O líder é muito acessível, sempre procurando auxiliar os indivíduos em suas tarefas e funções, fazendo com que o trabalho flua de uma forma tranquila dando prazer de estar naquele local, envolvendo não só o prazer, mas a paixão de estar ali” (E4). O entrevistado 5 por sua vez concorda em partes com os demais entrevistados, no entanto discorda no que se refere a liberdade de trabalho dizendo que “há muita supervisão do líder e isso para mim não é liberdade para trabalharmos como queremos”.

Ao deter-se a ata das reuniões da entidade, podemos salientar que além das ideias serem ouvidas e oficialmente registradas, pode notar que quando as mesmas eram atendidas elas eram informadas em reuniões posteriores aos membros da patronagem (diretoria), assim mostrando a transparência e a confiança que o líder passa a seus liderados.

O segundo fator que Melo (2004) apresenta é o Situacional que refere-se à habilidade de flexibilidade do líder a mudar-se conforme a realidade do ambiente de trabalho, adaptando seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos fundamentais visualizada nas questões. Neste contexto, os respondentes foram questionados se o líder exige que os membros sigam regras e normas estabelecidas, se o líder dá liberdade aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa e por fim se o líder encontra tempo para ouvir os membros do grupo.

Os entrevistados relatam que

Assim como qualquer outra organização, um centro de tradições gaúchas também tem suas regras e normas a serem seguidas e mais ainda por se tratar de um CTG onde é um local de culto as tradições do Rio Grande do Sul. No entanto não tenho complicações com os indivíduos que frequentam a entidade, tendo em vista que todas são cientes e cumprem as regras e normas sem cobrança alguma, por isso não me preocupo em cobra-las. A um espaço para ouvir todos os membros através de uma reunião semanal (E1).

Ele não exige, no entanto por se tratar de um CTG, há bastante normas a ser seguida e nós já estamos acostumados com isso, por isso há uma facilidade enorme para que ele não seja tão exigente enquanto a isso. As tarefas são muito bem desempenhadas por cada um que ali está e o líder nos ouve bastante, principalmente nós, jovens (E4).

Os respondentes ainda foram questionados se o líder coloca o trabalho em primeiro lugar, se ele é rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos e se valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia). Essas questões são referentes ao último fator, que é a Tarefa e se refere ao líder enfatizar o trabalho e aspectos técnicos da função, definindo e estruturando seu papel e dos subordinados na busca da realização das metas, estes nas questões (MELO, 2004).

Assim, obteve-se os seguintes relatos.

Não me considero uma pessoa rígida e nem que coloco o trabalho em primeiro lugar, pois além do CTG tenho minha vida pessoal e demais afazeres, no entanto gosto de estar presente e a par do que está acontecendo, pois caso algo saia errado eu estou ciente dos fatos e poço auxiliar melhor. Não me considero um líder que valoriza a disciplina e a subordinação, afinal a construção é coletiva e todos temos que participar (E1).

Vejo ele como um grande líder, percebe-se que está sempre atento as coisas, no entanto não é rígido, muito pelo contrário, é uma pessoa bem flexível no que se refere a cumprimento de prazos. Percebe-se que não coloca o trabalho em primeiro lugar, no entanto não deixa de executar um bom trabalho na entidade (E3).

Não tem como executar um bom trabalho sem valorizar a disciplina, mas vejo o nosso líder mais como um incentivador do que um líder que valorize diretamente a hierarquia e seja rígido demais a ponto de ser não dar ouvidos e muito menos conversar conosco antes de qualquer coisa (E4).

O entrevistado 6 concorda em partes e diz que “Vejo o nosso líder direto em nosso CTG, então acredito que ele sim põe o trabalho em primeiro lugar, se entregando demais as tarefas”. Mediante as observações, percebe-se que o líder sim está presente em todas as atividades da entidade, desde ensaio das internadas artísticas (grupos de dança) até em eventos culturais e sociais promovidos pela mesma, mas observou-se que ele faz-se presente mais para prestigiar esses eventos do que como forma de cobrar e valorizar a disciplina dos liderados.

Por fim, no intuito de saber qual a contribuição desta entidade para a formação de novas lideranças, os entrevistados foram questionados se o modo com que o líder gerenciava a equipe, era levado para o seu cotidiano e se houve contribuição para a sua formação pessoal e profissional obtendo-se as seguintes respostas.

Os Entrevistados 1,2 e 4 dizem que

Acredito que meu modo de liderar certamente influencia no modo dos demais indivíduos, já que hoje no mercado de trabalho existem médicos, advogados, professores, administradores, engenheiros, químicos, doutores, enfim, inúmeras pessoas que estão bem sucedidas e hoje lideram assim como eu. Fico feliz quando eles vêm a mim e agradecem pelo que aprenderam dentro da entidade (E1).

Com certeza, os centros de tradições gaúchas, além de ser um local de culto as tradições, ensina muita coisa para os indivíduos como disciplina, concentração, comprometimento, cumprimento de atividades, saber trabalhar em grupo, saber ganhar e perder, estar envolvido com trabalhos sociais, estar a frente muitas vezes de um departamento, enfim inúmeras outras atividades que formam o caráter e ajudam a desenvolver o lado humano do indivíduo (E2).

Não tenho dúvidas, se hoje sou o que sou, agradeço imensamente ao meu CTG. Nestes anos que estive lá aprendi muito além do que dançar, aprendi a ser uma pessoa melhor, a ser um líder melhor e a liderar uma equipe de uma forma mais tranquila, mas que não fizesse com que os resultados finais fossem menores (E4).

Mediante as falas pode-se afirmar que os CTGs contribuem com a formação de novas lideranças, tendo em vista que as entidades obtêm significativos retornos no desenvolvimento da potencialidade de seus colaboradores, criando novos talentos e lideranças, possibilitando a descoberta de novas aptidões, desenvolvendo suas habilidades e competências pessoais e profissionais. Desta forma, encerram-se as análises dos dados e apresentação dos resultados e parte-se para as considerações finais deste estudo.

## 5 Considerações Finais

A presente seção apresenta as considerações finais deste estudo, tendo em vista a análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas, das observações e da análise documental e estabelecendo uma relação com o objetivo da pesquisa citado anteriormente.

Através triangulação dos dados, é possível configurar que o estilo de gerenciar da liderança no Centro de Tradições Gaúchas em estudo é mais voltado para o Relacionamento com os indivíduos, ou seja, os indivíduos percebem que o líder é atencioso, compreensivo, interessado por seus sentimentos, demonstra respeito, dá liberdade de trabalho, estimula a conceder opinião, indica o grupo a tarefas específicas, concede maior ou menor liberdade dependendo de suas competências e mostrando-se acessível (MELO, 2004).

Fazendo uma relação com outra teoria, podemos relacionar o estilo de gerenciar do líder voltado ao Relacionamento com o Líder Democrático da Teoria dos Estilos de Liderança já que os mesmos apresentam um perfil aproximado sendo que o líder democrático conduz, orienta e incentiva a participação dos colaboradores, além das contribuições para a tomada de decisão, fazendo com que haja um impacto positivo nas contribuições da organização.

Uma vez que, um Centro de Tradições Gaúchas é uma organização do terceiro setor e para Isboli e Tatto (2016) é uma organização, sem fins lucrativos e com o intuito de auxiliar o Estado na execução de seus objetivos mais importantes, o estilo de liderar voltado para o Relacionamento, ou seja, um líder que orienta, facilita e tem boa relação interpessoal, pode ser analisado como um ponto positivo para a organização já que suas unidades de negócio não visam lucro apenas existem para se manter e auxiliar os seus projetos sociais e os trabalhos voluntários.

Além disso, no que se refere as contribuições do CTG em estudo, nota-se que há uma contribuição positiva dos seus liderados, sendo o estilo do líder utilizado e replicado pelos seus liderados fora da organização, auxiliando na sua formação pessoal e profissional, isso pode ser constatado mediante aos relatos e as observações realizadas na entidade tradicionalista.

Como limitante deste estudo, pode-se considerar o tempo e o fato de ser caso único. Diante dessa configuração, apresenta-se como sugestão para estudos futuros a investigação da temática e da relação aqui tratada em outros contextos, de modo a visualizar possíveis diferenças na relação entre os estilos gerenciais e os diferentes Centros de Tradições Gaúchas tanto no Rio Grande do Sul, como no Brasil e no mundo.

## Referencias

BEAR, A. B.; FITZGIBBON, M. A. **Leadership in a not-for-profit world: a mixed toolbox**. In: SIMS, R. R., QUATRO, S. A. (Eds.). *Leadership: Succeeding in the private, public, and not-for-profit sectors*. New York: M. E. Sharp, 2005.

BRIGGS, A.C. W. F.; JONKER, K. S. *Engine of Impact: Essentials of Strategic Leadership in the Nonprofit Sector*. **Voluntas** **29**, 1128–1129, 2018.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4. ed. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUARTE, O.C. **Plano de Ação Social do Movimento Tradicionalista Gaúcho**. Disponível em: < <http://www.mtg.org.br/historico/247>>. Acesso em: 29. jan. 2020.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA *et.al.* Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor: aspectos de gestão e da contabilidade para entidades de interesse social. **PROFIS**. Brasília-DF, 2015.

HAIR Jr., J. F *et. al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração** – Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HODGES, J.; HOWIESON, B. The challenges of leadership in the third sector. **European Management Journal**, v. 35, p.69-77, 2017.

ISBOLI, G.H.P; TATTO, L. O Papel da Liderança em Organizações do Terceiro Setor. **Revista UNIFAMMA**. v.2, p 106-121, 2016.

KESKES I. Relationship between leadership style sand dimensions ofem ployee organizational commitment: A critical revie wand discussion of future directions. **Intangible Capital**. v.10 n.1 p.26-51. Available from: **Business Source Complete**, Ipswich, MA, 2014.

LESSA, B. **O Sentido o e o Valor do Tradicionalismo**. Fundação Cultural Gaúcha, 1954.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO E. B. In: FLEURY, Maria Tereza (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LUVIZOTTO, C.K. **As tradições gaúchas e sua racionalização na modernidade tardia**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARQUES, B. A.; RODY, P. H. A.; REINA, D.; CAMPOS, G. M. Terceiro Setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 34, n. 2, p. 71-89, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, julh/dez., 2004.

MEREGE, L.C. **O desafio da sustentabilidade no terceiro setor: o caso das ONG/AIDS.** Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/odesafio.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

MOORE, M. H. Managing for value: organizational strategy in for-profit, non-profit and governmental organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 183-208, 2000.

MOVIMENTO TRADICIONALISTA GAÚCHO. **Cfor Básico.** Fundação Cultural Gaúcha. Porto Alegre, 2017.

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

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: O comportamento Humano no trabalho.** 12. ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2008.

NUNES, Z.C.; NUNES, R.C. **Dicionário do Regionalismo do RS.**, Porto Alegre: Editora Martins Livreiro, 2003.

OLIVEIRA, F.P; DELFINO, I.A. de L. Produção Científica sobre o processo de Liderança. **REUNIR –Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade.** v.3, n.4, Set./Dez., p. 104-126, 2013.

PEREIRA, D. G; MARCHI, A. de. Liderança Transformacional e Comprometimento Organizacional: um ensaio teórico sobre essa relação. **Revista Vianna Sapiens.** v. 6 n. 1. Jan-Jun. 2015.

RAPTOPULOS, M.M.S.C; SILVA, J.S. Estilos e Atributos da Liderança no terceiro Setor. **PRETEXTO.** v. 19, n.3, p. 119-135. Jul-Set, 2018.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 1999.

SAVARIS, M.C. **O Patrão.** Disponível em <[http://www.mtg.org.br/public/libs/kcfinder/upload/files/EDITORIAIS/2014/editorial\\_072014.pdf](http://www.mtg.org.br/public/libs/kcfinder/upload/files/EDITORIAIS/2014/editorial_072014.pdf)>. Acesso em 16. mar.2020.

SAVARIS, M.C. **Voluntariado e Liderança.** Disponível em: <[http://www.mtg.org.br/public/libs/kcfinder/upload/files/EDITORIAIS/MTG2006\\_Editorial\\_Out.pdf](http://www.mtg.org.br/public/libs/kcfinder/upload/files/EDITORIAIS/MTG2006_Editorial_Out.pdf)>. Acesso em 16. mar. 2020.

SIQUEIRA, M. M. M. (organizadora). **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONG's e estratégias de atuação.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WOOTTON, J. Volunteer leadership training and experiences: A boost to confidence and self-efficacy? **Third Sector Review**, v.23, n.1, p.101-121, 2017.