

**ESTILOS, ATRIBUTOS E DESAFIOS DA LIDERANÇA QUE ATUA NO TERCEIRO SETOR: um  
Estudo Bibliométrico das Pesquisas Realizadas de 2003 a 2017**

**MARIA MADALENA SANTOS CONSTANTIN RAPTOPOULOS**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)  
madalena.raptopoulos@yahoo.com.br

# ESTILOS, ATRIBUTOS E DESAFIOS DA LIDERANÇA QUE ATUA NO TERCEIRO SETOR: um Estudo Bibliométrico das Pesquisas Realizadas de 2003 a 2017

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Tachizawa (2007) e Fernandes (1994, p. 21), a sociedade civil está dividida em três setores, a saber: Primeiro Setor, composto pelo Estado e de origem pública e finalidade pública-estatal; Segundo Setor, do qual faz parte o mercado, cujas entidades são de origem e finalidade privadas; e, o Terceiro Setor, onde atuam agentes privados que oferecem bens e serviços públicos, portanto de origens privadas, mas com finalidades públicas não-estatais.

As primeiras publicações internacionais sobre o Terceiro Setor surgiram nos EUA em 1972 e em 1973 (Brown, 2006); mas, no Brasil, a inserção do termo ocorreu no final da década de 1970 (Montaño, 2010). De acordo com Tocqueville (1977) e Fischer e Falconer (1998, p. 14), diferentemente da tradição norte-americana, em que o associativismo e o voluntariado sempre estiveram presentes, o processo que levou ao surgimento do Terceiro Setor no Brasil teve origem nos movimentos sociais, alimentado por um componente de politização, substituído daquele perfil filantrópico presente nos Estados Unidos.

Em virtude do crescimento em importância e relevância sociais e econômicas, por preencher as lacunas deixadas pelo Estado, absorver uma força de trabalho de 1,62% no Brasil a 4,36% no mundo (Centro de Estudos da Sociedade Civil da Universidade Johns Hopkins [JOHNS HOPKINS], 2004) e somar cerca de 290 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2010) com representação de cerca de 32 bilhões de reais no PIB nacional (Grupo de Institutos Fundações e Empresas [GIFE], 2007), este setor tem recebido considerável atenção, tanto da mídia, quanto de inúmeros pesquisadores, além das próprias instituições governamentais de regulamentação, fiscalização e controle brasileiras.

Segundo Marques *et al.* (2015), diversas pesquisas foram realizadas e divulgadas sobre o Terceiro Setor em congressos e periódicos brasileiros de 1998 a 2013. O foco dos estudos se distribuía da seguinte forma: 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%). Apesar disso, nenhum trabalho versou especificamente sobre os estilos, atributos e desafios da liderança. Ainda com escopo nacional, existem dois trabalhos, publicados por Soares e Melo (2010) e Pereira *et al.* (2013), em que a abordagem foi realizada sobre os desafios do modelo de gestão organizacional como um todo, estando mais relacionados às funções gerenciais do que às específicas da liderança executiva. Internacionalmente, Shier e Handy (2014) elaboraram o mapeamento do campo no período de 1986 a 2010 e avaliaram 3.790 resumos contidos no *ProQuest Dissertation and Thesis database*, chegando à conclusão de que 80,2% dos trabalhos eram originários dos EUA. Além disso, especificamente sobre o tema liderança no Terceiro Setor, a maioria dos trabalhos teve o interesse em avaliar as implicações dos estilos de liderança na gestão das organizações, as qualidades que definem estes estilos de liderança específicos e como eles estão relacionados às metas desejadas pelas entidades participantes deste setor. Com isso, não foi encontrado nenhum mapeamento sobre os atributos e desafios da liderança contidos em revistas e periódicos, nacionais e internacionais, de 2003 a 2017.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diante de todo o contexto das pesquisas anteriormente realizadas e devido à importância do Terceiro Setor na economia e a relação de sua efetividade social com as características da

liderança, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: quais são os estilos, atributos e desafios existentes para a liderança que atua no Terceiro Setor, de acordo com os constructos, nacionais e internacionais, já pesquisados e publicados. A fim de possibilitar o estudo, foram realizados dois recortes: relevância do meio de publicação e período de publicação.

Baseado neste problema de pesquisa, o objetivo do estudo é analisar a produção científica de 2003 a 2017, nacional e internacional, relacionada aos estilos e atributos aos quais estão sujeitas as lideranças que atuam no Terceiro Setor, dados os desafios existentes no campo, a fim de mapear possíveis lacunas de pesquisas, além de gerar conhecimento para melhoria das práticas de gestão de pessoas nestas instituições.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 O Terceiro Setor

Para Fernandes (1994, p.19), o conceito de Terceiro Setor se refere a um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos, através de um terceiro personagem. Segundo Til (2009), o Governo é o pilar do Primeiro Setor e tem se afastado muito das atividades de bem-estar social que deveriam ofertar à sociedade. O Segundo Setor, representado pelo Mercado, também ficou aquém de alcançar objetivos de emprego com salários justos. A fim de ocupar um pouco do espaço deixado pelos setores anteriores e atuar também em momentos de crise, surgem as parcerias do Estado com o Terceiro Setor. Portanto, há um “Terceiro Setor”, não-governamental, organizado, independente, que mobiliza a dimensão voluntária do comportamento das pessoas, mesmo que apenas no conselho diretor, e que não possui finalidade lucrativa para fins de distribuição dos lucros aos colaboradores, funcionários ou voluntários (Fernandes, 1994, p. 19; Salamon & Anheier, 1997, cap. 3). Na Figura 1 encontram-se as principais características das categorias que compõem o 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, beneficentes ou 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 privadas	Fundações empresariais regidas pelo Código Civil e criadas através da destinação livre de patrimônio a um fim social específico.
Organizações sociais (OSs)	Organizações privadas constituídas por associações civis sem fins lucrativos qualificadas especificamente para o atendimento ao interesse público e à realização de atividades 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 publicizadas 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 e sobre cuja prestação de contas é anual.
Organizações da sociedade civil de interesse público	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

(OSCIPs)	Poder Público, com a necessidade de prestações de contas anual também; no entanto, possuem inúmeras vantagens regimentais em relação às organizações sociais.
----------	---

**Figura 1 - Categorias de instituições que compõem o Terceiro Setor no Brasil**

Fonte: adaptado de Rodrigues (1998) e da Lei 9.790 (1999)

Internacionalmente, Salamon e Anheier (1996) elaboraram uma orientação para classificação das organizações sem fins lucrativos, *The International Classification of Nonprofit Organizations* - INCPO, cujo foco foi a segregação por atividade econômica em 12 grandes grupos (saúde, educação, meio-ambiente, etc.). De forma mais consolidada ainda, o Terceiro Setor internacional (*third sector*) é também identificado como setor não-lucrativo (*nonprofit sector*), voluntário (*voluntary sector*) ou de comunidade (*community sector*) e formado por Organizações sem fins Lucrativos (OSFL), em inglês denominadas de *Nonprofit Organizations* (NPOs), *Nongovernmental Organizations* (NGOs) ou *Third Sector Organizations* (TSOs), que podem ser agrupadas de acordo com a comparação demonstrada na Figura 2.

Nacional	Estrangeira
Associações	<i>Community-Based Organizations (CBOs)</i>
Organizações filantrópicas, beneficentes ou de caridade	<i>Charities, Voluntary e Donee Organizations (CBOs, VBOs e DBOs)</i>
Organizações filantrópicas, beneficentes ou de caridade formadas por igrejas e instituições religiosas	<i>Faith-Based Organizations (FBOs)</i>
Organizações não-governamentais (ONGs)	<i>Nongovernmental Organizations (NGOs)</i>
Organizações sociais (OSs)	<i>Social Organizations (SOs) ou Nonprofit Social Organizations (NPSOs)</i>
Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs)	<i>Public Benefit Entities (PBEs)</i>

**Figura 2 - Comparação entre as categorias nacionais e estrangeiras**

Fonte: adaptado de Rodrigues, 1998 e da Lei 9.790 (1999)

Apesar de possuírem nomenclaturas iguais, as OSs e OSCIPs internacionais não são institucionalmente semelhantes às nacionais, visto que no âmbito internacional não necessariamente há uma parceria contratualizada com o Estado, bastando apenas que a organização seja sem fins lucrativos e que execute projetos e programas sociais.

Apesar da tentativa de diferenciação e delimitação de fronteiras, algumas organizações apresentam características de mais de um setor. Fernandes (1994, p. 21) já havia apontado nesta direção quando mencionou “os três setores interpenetram-se e condicionam-se de tal maneira que a definição exata dos limites é motivo de controvérsia e variações no tempo e no espaço”. De acordo com Fischer (2002) e Brown (2006), a configuração em três setores possui intersecções em que algumas organizações se enquadram em características de mais de um setor. Essa questão já demonstra o grau de desafio existente para regulamentação e operação nestes tipos de instituições, sobretudo para as lideranças executivas que as dirigem.

### 3.2 Liderança em organizações do Terceiro Setor

Segundo Kearns *et al.* (2015), a literatura que foca em liderança no setor sem fins lucrativos é relativamente pequena. De acordo com Moore (2000), todos os tipos de organizações, com finalidade lucrativa ou não, são criados no intuito de gerar algum tipo de valor. Entretanto, organizações lucrativas focam em estratégias para obterem ganhos financeiros e atenderem aos interesses privados, enquanto as não lucrativas e as governamentais realizam finalidades de interesse público. Por isso, McClean (2005) menciona que líderes que atuam em organizações lucrativas são orientados ao mercado e aos seus

desafios, enquanto Bear e Fitzgibbon (2005) comentam que líderes de organizações não lucrativas precisam gerenciar e equilibrar eficiência, eficácia, missão e paixão, no sentido de criar valor público e entregá-lo à sociedade com capacidade operacional e qualidade. Além disso, como muitas destas missões institucionais são vagas ou conflitantes e os recursos são escassos, os líderes precisam de competências específicas que os ajudem a vencer os desafios existentes (Behn, 1998). Neste sentido, a liderança dentro de organizações sem fins lucrativos é entendida como complexa em termos de comportamentos, vínculos, necessidades de grupo e objetivos. Quando a diversidade e a responsabilidade da liderança, nestas instituições sem fins lucrativos, se misturam com as pressões adicionais das crises organizacionais, a complexidade se expande exponencialmente (Gajewski *et al.*, 2011). Por esse motivo, Nanus e Dobbs (1999) descreveram as seis tarefas mais importantes para a liderança que atua em organizações sem fins lucrativos:

- 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.

Estudos recentes sobre liderança também enfatizam a necessidade de inspirar a paixão nos outros, através dos atributos de visão positiva, inspiração de valores corporativos, inteligência emocional, coragem, engajamento e liderança inclusiva (Bilimoria & Godwin, 2005). Em particular, teorias de liderança carismática (House, 1977), transformacional (Bass, 1985) e visionária (Sahskin, 1988) estão relacionadas a estes conceitos e têm estimulado um grande número de pesquisas e programas de treinamento de líderes.

Para Bass e Avolio (1990b) e Podsakoff *et al.* (1990), líderes transformacionais conseguem angariar maior esforço para o desenvolvimento e a performance das organizações porque geram compromissos dos seguidores através das dimensões de respeito, inspiração e motivação. Assim, organizações sem fins lucrativos, quando comparadas com organizações com finalidade lucrativa, requerem mais qualidades transformacionais para resolverem os problemas e os desafios existentes no Terceiro Setor. Segundo Harris (1985) e Bryman (1992), líderes transformacionais são orientados para o futuro, mente-aberta, dinâmicos e atuam de forma planejada, além de utilizarem seu carisma, consideração individualizada, inspiração e estimulação intelectual para alavancarem a criatividade e aprimorarem as habilidades dos empregados em suas capacidades de inovação. Devido às características existentes nos líderes transformacionais e a forma de atuação com seus seguidores, essa relação também leva ao reino da Teoria Líder-Seguidor ou *Leader-Member Exchange (LMX)*, na visão de Shiva e Suar (2010).

Bass e Avolio (1997) indicaram que a tendência para o desenvolvimento de organizações não lucrativas é enfatizar o estilo de liderança feminina, visto as mulheres líderes tenderem a usar mais habilidades de liderança transformacional do que os homens, originando impactos positivos no desempenho dos indivíduos, dos grupos e das próprias instituições. Porém, pouco se tem associado o estilo de liderança estratégica a instituições religiosas, mas Rowe (2001) ao falar de líderes visionários e gerenciais, combina as

características de ambos, que é a visão de longo prazo com a necessidade de cuidar das obrigações de curto prazo, para definir o que seria esse modelo híbrido de liderança.

#### 4 METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa em âmbito nacional, as buscas foram conduzidas nas bases de dados SPELL da ANPAD (<http://www.spell.org.br/>); Periódicos CAPES (<http://www.periodicos.capes.gov.br/>) e SCIELO (<http://www.scielo.org/>). Além disso, foram adicionadas as bases EBSCO (<https://www.ebsco.com/>) e *Web of Knowledge* (<https://webofknowledge.com/>) para a busca de trabalhos internacionais a respeito do tema. No entanto, na medida em que artigos relacionados ao tema iam sendo encontrados, os sites dos respectivos periódicos também eram consultados, de forma a elevar a amplitude de captação de conteúdo.

A busca se deu nos campos “Título do Documento”, “Palavra-chave” e “Resumo” de cada portal, a partir das palavras a seguir mencionadas, escritas juntas ou separadas: “liderança em organizações sem fins lucrativos” e “*nonprofit organizations leadership*”; “liderança em associações civis” e “*civil associations leadership*” ou “*community-based organizations leadership*”; “liderança em organizações voluntárias” e “*voluntary organizations leadership*”; “liderança em organizações filantrópicas” e “*philanthropic organizations leadership*”; “liderança em organizações de caridade” e “*charity organizations leadership*”; “liderança em organizações baseadas na fé” e “*faith-based organizations leadership*”; “liderança em organizações sociais” e “*social organizations leadership*”; “liderança em organizações da sociedade civil de interesse público” e “*civil society organizations of public interest leadership* ou *Public Benefit Entities leadership*”; “liderança em organizações não-governamentais” e “*nongovernmental organizations leadership*”; e, “liderança em organizações do terceiro setor” e “*third sector leadership*”. Posteriormente, a palavra “organizações” foi trocada por “instituições” e, logo em seguida, por “entidades”, tanto em português, quanto em inglês.

Foram realizados dois recortes: o primeiro em relação à relevância do meio de publicação e o segundo em relação ao período. Em relação à relevância, foram consideradas revistas, *journals* e periódicos com classificação Qualis 2013-2016 da Capes avaliados como A1, A2 e B1 e/ou com *SCImago Journal Rank* (SJR) acima de 0,3. Isso aconteceu pelo fato de algumas revistas específicas do terceiro setor ou de liderança, consideradas relevantes para o tema desta pesquisa, não terem tido ainda nenhuma publicação de brasileiros, mas possuírem diversos trabalhos de interesse para este estudo, como a *Nonprofit Management & Leadership*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* e a *Leadership & Organization Development Journal*, por exemplo. Em relação ao período, foram considerados trabalhos publicados de 2003 a 2017, para que pudessem ser trazidos materiais mais atualizados sobre os constructos de pesquisa realizados. Para avaliação do exercício de 2017, o último mês de busca de trabalhos foi abril deste ano.

Assim, foram obtidos como resultado da pesquisa e lidos os resumos de 159 (cento e cinquenta e nove) estudos; porém, aproveitados apenas 38 (trinta e oito) trabalhos publicados internacionalmente. Os estudos selecionados foram lidos integralmente e as pesquisas foram categorizadas em planilha Excel contendo: nome, local de atuação e país dos autores; tipos de instituições do Terceiro Setor analisadas ou testadas; estilos de liderança mencionados; constructos pesquisados e seus inter-relacionamentos com estilos, atributos e desafios da liderança; e, nome, ano e relevância das revistas e periódicos onde os trabalhos foram publicados. De posse dos resultados, foram elaborados quadros, tabelas e gráficos

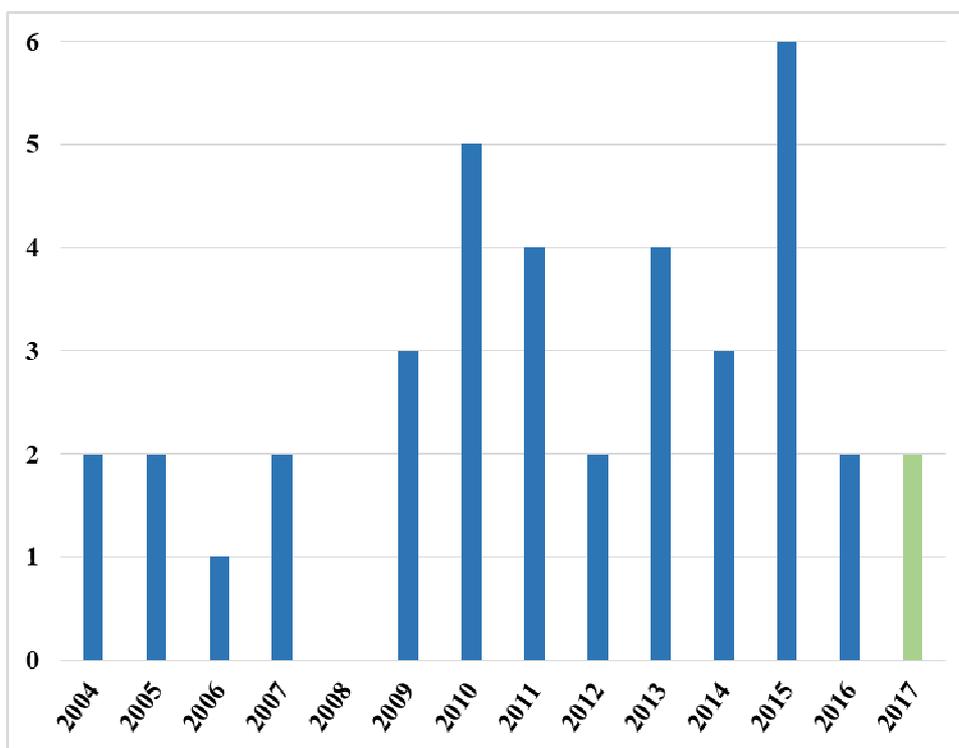
representativos dos achados, e selecionados as mais relevantes para divulgação neste trabalho de pesquisa.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise bibliométrica dos resultados desta pesquisa, realizada nos 38 (trinta e oito) artigos encontrados, foi dividida em três subseções: características dos estudos publicados; estilos e atributos encontrados nos líderes dos trabalhos analisados; e, os principais desafios existentes para os líderes que atuam neste setor de acordo com os construtos pesquisados.

### 5.1 Características de pesquisa dos estudos realizados e publicados no período de 2003 a 2017

A quantidade de trabalhos publicados anualmente é demonstrada na Figura 3.

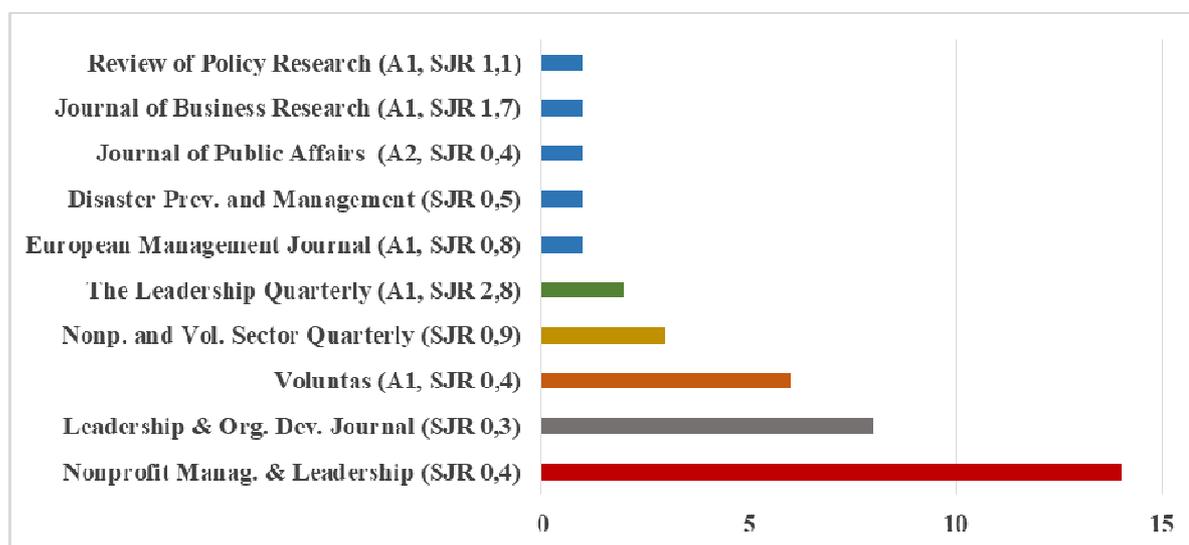


**Figura 3 - Número de publicações por ano**

Fonte: dados da pesquisa

Os anos mais produtivos foram 2010, 2011, 2013 e 2015; porém, existe a demora entre o encaminhamento do trabalho para avaliação e a efetiva publicação. Considerando estes aspectos, os anos de 2010, 2011, 2013 e 2015, continuam sendo os mais produtivos. A mudança mais significativa ocorre para 2014, visto que este exercício também se torna produtivo ao considerarmos esse lapso temporal. Com isso, o período de 2009 a 2015 pode ser definido como o mais representativo das pesquisas envolvendo o Terceiro Setor, de acordo com o recorte realizado. Não foram publicados trabalhos sobre o tema nos anos de 2003 e 2008. O exercício de 2017 ainda não está encerrado, visto a última consulta ter sido realizada em abril.

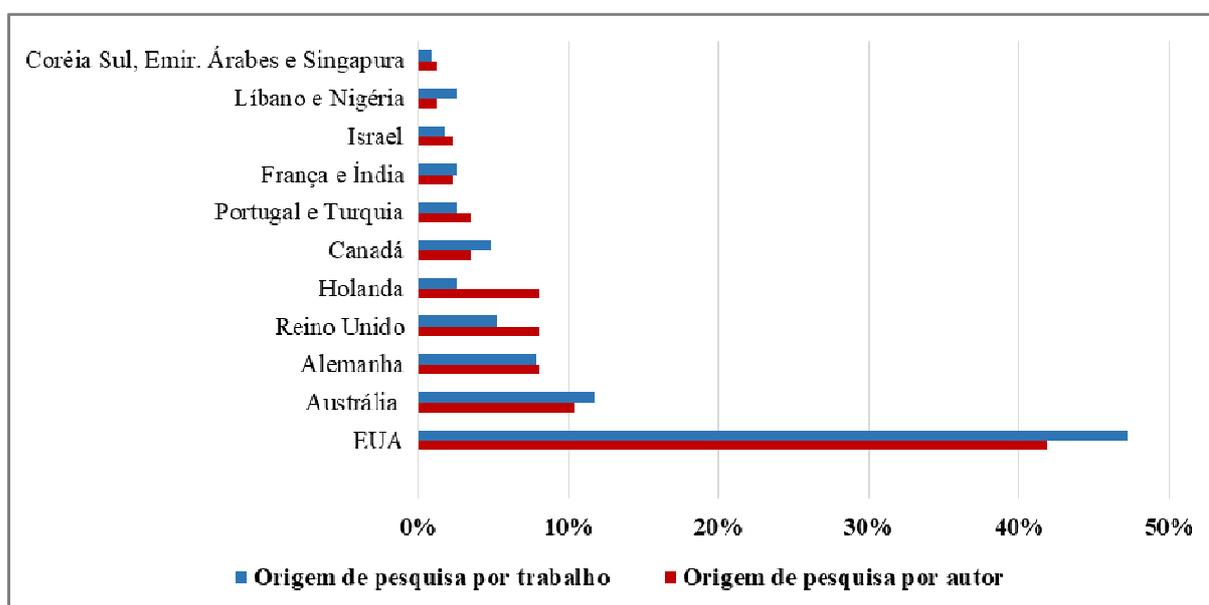
A Figura 4 demonstra a quantidade de publicações por periódico e revista e as classificações Qualis 2013-2016 da Capes e/ou os fatores de impacto avaliados pelo *SCImago Journal Rank* (SJR).



**Figura 4 - Quantidade de publicações por periódico**

Fonte: elaborado pelo autor

A representatividade por nacionalidade dos trabalhos e dos autores, pode ser observada na Figura 5.



**Figura 5 - Representatividade por nacionalidade dos trabalhos e dos autores**

Fonte: elaborado pelo autor

Estados Unidos é o país que mais publica trabalhos sobre o tema, seguido pela Austrália, Alemanha e Reino Unido, locais que contêm também o maior número de instituições pertencentes ao Terceiro Setor. Apesar de a Holanda possuir número de

pesquisadores interessados no tema semelhante ao do Reino Unido e da Alemanha, todos os sete autores holandeses publicaram juntos apenas um trabalho.

O autor mais prolífico, com três trabalhos publicados é o alemão Jens Rowold. Em seguida, com dois trabalhos cada, encontram-se: Anette Rohmann, Vic Murray, Yvonne Harrison e Russell Hoye, sendo que Anette publicou os dois estudos dela com Jens Rowold. Por outro lado, Vic Murray e Yvonne Harrison publicaram juntos os dois trabalhos mencionados.

Em relação aos tipos de pesquisas realizadas, apenas duas foram teóricas. As demais, todas empíricas, sendo dez qualitativas e vinte e seis qualitativas-quantitativas, visto que estas últimas trataram os dados coletados de forma primária e secundária por técnicas de interpretação qualitativa em conjugação com análises estatísticas.

## 5.2 Estilos e atributos das lideranças que atuam no Terceiro Setor, mencionados nas pesquisas publicadas no período de 2003 a 2017

De uma forma geral, todos os estilos de liderança encontrados, e descritos na Figura 6, correlacionam-se positivamente com a elevação na performance organizacional e, conseqüentemente, na efetividade das ações realizadas à sociedade e demais partes interessadas. Portanto, é uma liderança que atua fortemente no nível organizacional em relação ao desempenho, à imagem e à reputação; mas que também precisa saber agir no nível individual de mobilização e motivação de equipes e demais parceiros.

Estilo de liderança	Autores dos trabalhos	Principais resultados das pesquisas
Carismática	Liu <i>et al.</i> (2015) Mitchell (2015) Harrison e Murray (2012) Flanigan (2010) Hoogh <i>et al.</i> (2005)	A internalização de motivações extrínsecas em intrínsecas influencia positivamente na performance organizacional, assim como os valores da liderança influenciam na reputação da efetividade das ações em organizações sem fins lucrativos.
Compartilhada	Uzonwanne (2015) Rowold e Rohmann (2009)	Executivos com mais de 60 anos e que atuam em liderança compartilhada, tendem a tomar decisões dependentes. Além disso, líderes voluntários de instituições de arte musical compartilham a liderança com os gestores administrativos que, neste caso, são remunerados.
Estratégica/ Visionária	Bilgin <i>et al.</i> (2017) Taylor <i>et al.</i> (2014) Grandy (2013) Yip <i>et al.</i> (2010)	Constrói cultura organizacional de compromisso com o referencial religioso, a fim de criar uma identidade que gera engajamento e alto desempenho dos colaboradores em instituições baseadas na fé. Além disso, há correlação positiva significativa entre esses estilos de liderança e a percepção sobre a eficácia de organizações sem fins lucrativos.
Inspiradora	Ruvio <i>et al.</i> (2010) Thach e Thompson (2007) Wallis e Dollery (2005)	Inspiração é fundamental para motivar os colaboradores que estejam em contextos de incentivos financeiros mínimos ou inexistentes, mas que precisam fazer

		entregas com qualidade aos clientes e demais partes interessadas de organizações sem fins lucrativos.
Teoria LMX	Rowold <i>et al.</i> (2014) Harrisson <i>et al.</i> (2013) Bang (2011) Hoye (2004 e 2006)	A qualidade das relações entre líderes e seguidores afeta positivamente o desempenho da liderança executiva em organizações sem fins lucrativos. Adicionalmente, quanto melhor essa relação, maior a capacidade de retenção de colaboradores, devido ao aumento de satisfação com o trabalho.
Transformacional	Bassous (2015) Rowold <i>et al.</i> (2014) Felício <i>et al.</i> (2013) Sarros <i>et al.</i> (2011) Trautmann <i>et al.</i> (2007) Jaskyte (2004)	Atua na cultura e nos valores organizacionais a fim de aumentar a capacidade de inovação, o aprendizado organizacional e o desempenho.
	Allen <i>et al.</i> (2013) McMurray <i>et al.</i> (2010)	Atua no clima organizacional a fim de elevar a retenção de capital intelectual e o desempenho.
	Shiva e Suar (2012) Rowold e Rohmann (2009)	Influencia positivamente a Teoria LMX que, por sua vez, eleva o compromisso com a organização.
	Valero <i>et al.</i> (2015)	Possui correlação positiva significativa com a resiliência organizacional em situações de desastres naturais.
	Harris (2014) Chao (2011) Prouteau e Tabariés (2010)	Elevada correlação com a liderança feminina devido à capacidade de união de empatia, amor, intuição e dinamismo e também por fugirem do modelo racional-legal utilizado pelos homens; no entanto, ainda há uma discriminação muito grande no setor, principalmente naquelas instituições que movimentam grandes quantias financeiras.

**Figura 6 - Estilos e atributos de liderança mencionados nos artigos**

Fonte: elaborado pelo autor

Segundo Allen *et al.* (2013), Bassous (2015), Chao (2011) e Rowold e Rohmann (2009), a liderança transacional também possui correlação positiva com a maior parte dos constructos; no entanto, é bem menos significativa do que a transformacional. Adicionalmente, a liderança *laissez-faire* não apresentou correlação significativa nas pesquisas realizadas por esses mesmos autores.

Para Felício *et al.* (2013), as relações também variam de acordo com o contexto econômico. Em situações favoráveis, o empreendedorismo social atua de forma mais significativa para elevação de performance organizacional do que a liderança transformacional, e vice-versa. Por fim, Kearns *et al.* (2015) ratificaram que as principais características dos líderes de organizações sem fins lucrativos são: gestão de mudança,

planejamento estratégico e desenvolvimento de recursos humanos; mas, concluíram também que a construção de confiança é um dos atributos mais importantes para estes líderes, visto que essa característica influencia também nas habilidades de relacionamento, mediação e comunicação, que são significativamente necessárias para atuação no Terceiro Setor.

### **5.3 Principais desafios das lideranças que atuam no Terceiro Setor, segundo as pesquisas publicadas no período de 2003 a 2017**

Segundo Hodges e Howieson (2017), os principais desafios encontrados estão relacionados a manter a reputação da organização; estimular a motivação das pessoas; criar um ambiente positivo que propicie relacionamento e colaboração; estimular a inovação e o desenvolvimento de capacidades; e, reforçar a legitimidade do setor. Mas, quando a situação é de crise humanitária ou financeira, os desafios dos líderes ficam mais direcionados para: trabalho em equipe, transparência com *stakeholders*, agilidade nas respostas, atuação estratégica, equilíbrio emocional e bom conhecimento da densidade e da dinâmica do segmento em que atuam (Gilstrap *et al.*, 2016; Never, 2011).

Outro desafio institucional é a perda de mão-de-obra, na maioria das vezes, por aposentadoria, já que a maioria dos líderes se encontra na faixa de 61 a 79 anos. Também ocorrem muitos casos de movimentação para outras instituições do setor, o que positivamente eleva o *networking*, segundo Johnson (2009) e Stewart (2016).

## **6 CONCLUSÃO**

Como esperado, os periódicos que mais publicam trabalhos sobre o assunto estão voltados a tratar de organizações sem fins lucrativos e voluntárias; mas, um periódico muito importante para o tema liderança (*Leadership & Organization Development Journal*) também tem se dedicado e divulgar trabalhos sobre liderança no Terceiro Setor. A maior produção científica a respeito do assunto foi realizada nos Estados Unidos, Austrália, Alemanha e Reino Unido ou por autores provenientes destes países, que são nações conhecidas por terem um grande número de instituições do Terceiro Setor atuantes; mas, apesar do número de trabalhos encontrados, percebe-se que o volume ainda é pequeno e se concentra no período de 2009 a 2015, diminuindo bastante após esse período. Também pode ser observado que a produção acadêmica tem sido de dois a seis artigos internacionais por ano e com nenhuma representação de autores brasileiros em periódicos nacionais ou estrangeiros. Por isso, revistas consideradas relevantes internacionalmente para o Terceiro Setor não possuem avaliação recente no Qualis da Capes. Essa, portanto, é uma lacuna com oportunidade a ser preenchida por pesquisadores brasileiros.

Devido à baixa transparência existente no setor estrangeiro, a maior parte dos estudos encontrados adotou metodologias de pesquisas empíricas, através da conjunção de ferramentas qualitativas e quantitativas de análise, para que os dados necessários pudessem ser coletados e avaliados da maneira mais completa possível, levando em consideração as respostas dadas em entrevistas e o relacionamento com os dados secundários obtidos.

Pelos resultados dos estudos, verifica-se que a liderança transformacional realmente é a mais identificada nos constructos pesquisados. Isso reforça a questão de que líderes de organizações sem fins lucrativos, que não utilizam do poder da compensação financeira, nem possuem, na maioria das vezes, facilidade de obtenção de financiamento e recebimento de doações, como também de mão-de-obra disponível, precisam utilizar outras dinâmicas de gestão e de liderança que vão além do simples ato de gerenciar. Neste sentido, precisam motivar e inspirar seus colaboradores e seguidores ao alcance da visão e dos objetivos institucionais das organizações. E, para isso, utilizam suas habilidades de transformação, a

fim de potencializarem a relação líder-seguidor e gerarem compromisso com o desempenho, o resultado, a inovação e a criatividade, fundamentais para o sucesso nestes tipos de instituições. Por isso, a relação tão forte com a teoria LMX. Porém, outros estilos de liderança também são encontrados e demonstram a complementariedade destas características, visto estarem voltados ao carisma, ao foco na visão, à inspiração e à estratégia. Alguns autores, inclusive, os enxergam como componentes da própria liderança transformacional.

A maior parte das organizações estrangeiras que pertencem ao Terceiro Setor é voltada ao voluntariado e isso se reflete na correlação positiva ser fraca em relação à existência do estilo de liderança transacional. Já nos modelos nacionais, cujo percentual de voluntariado é inferior e existe maior dependência em relação a trocas remuneratórias, pode-se inferir que a liderança transacional apresente maior significância para as organizações brasileiras do que para as estrangeiras. Além disso, os próprios estudos internacionais demonstram que, dependendo do contexto econômico ou de crise, as relações dos constructos com os estilos de liderança também variam. Por isso, qualquer aspecto que seja avaliado não pode ser observado apenas sob uma ótica de análise ou sob uma única característica. Logo, constructos que já tenham sido avaliados no contexto internacional não podem ser admitidos como adaptáveis de forma direta ao brasileiro ou a qualquer outro País. Adicionalmente, o Brasil possui modelos organizacionais diferentes dos que existem no exterior, tais como as OSs e as OSCIPs, que reforçam a necessidade de realização de mais pesquisas nacionais e locais estrangeiras sobre o tema.

Em relação ao gênero, as mulheres são as que mais apresentam compatibilidades com o estilo de liderança transformacional devido à capacidade de união de empatia, amor, intuição e dinamismo; no entanto, ainda há uma discriminação muito grande no setor, principalmente naquelas instituições que movimentam grandes quantias financeiras, recebidas através de fomento do governo ou por financiamento privado, em atividades de investimento ou doação.

Uma novidade interessante é a menção à liderança compartilhada em organizações sem fins lucrativos e que junta a capacidade de liderança artística voluntária com a habilidade gerencial. Neste modelo, a liderança não pode ou não deve ser única, pois necessita unir habilidade técnica com capacidade de gestão.

Ainda sobre os atributos da liderança, as principais características que precisam ser desenvolvidas ou procuradas nos líderes que atuam no Terceiro Setor estão relacionadas a capacidades de relacionamento, comunicação, mediação, atuação estratégica, desenvolvimento de pessoas e equilíbrio emocional no sentido a proporcionar ambientes inovadores, colaborativos, motivacionais, transparentes, legítimos e que estimulem a retenção dos profissionais remunerados ou voluntários.

Adicionalmente, observa-se que no Brasil existe um grande número de instituições do Terceiro Setor relacionadas ao desvio ou ao mau uso de recursos públicos recebidos, sendo que nos trabalhos encontrados não foram mencionadas pesquisas sobre estilos de lideranças relacionados a estas abordagens, por exemplo. Portanto, além das possibilidades de estudos futuros já mencionados anteriormente, podem existir outras ainda não avaliadas por pesquisadores e estudiosos do tema e que representam novas oportunidades de exploração no campo.

Por isso, conhecer as abordagens já estudadas e as conclusões obtidas pelos autores contribui, não apenas para saber o que já foi pesquisado entre os estudiosos no tema, mas também para mapear as oportunidades de pesquisas futuras, além de propiciar uma melhoria no conhecimento sobre as práticas de liderança e que podem influir nas premissas a serem adotadas nas técnicas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e capacitação dos profissionais que desejam atuar ou atuam neste segmento.

Por fim, este trabalho possui limitações, pois não foram avaliadas dissertações de mestrado e teses de doutorado nacionais ou estrangeiras já desenvolvidas sobre o tema, para

que pudessem ser relacionados, analisados ou, até mesmo, reforçados, outros constructos pesquisados sobre estilos e atributos das lideranças que atuam em instituições do terceiro setor.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, S. L., Smith, J. E. & Silva, N. da. (2013). Leadership style in relation to organizational change and organizational creativity: perceptions from nonprofit organizational members. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(1), 23-42.
- Bang, H. (2011). Leader-Member Exchange in Nonprofit Sport Organizations: The impact on Job Satisfaction and Intention to stay from the Perspectives of Volunteer Leaders and Followers. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(1), 85-105.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990b). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Organizational Change and Development*, 4(3), 231-272.
- Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1987). *Full range leader development: manual for the multifactor leadership questionnaire*. California: Mind Garden.
- Bassous, M. (2015). What are the factors that affect worker motivation in faith-based nonprofit organizations? *Voluntas*, 26, 355-381.
- Bear, A. B. & Fitzgibbon, M. A. (2005). 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.
- Behn, R. D. (1998). What right do public managers have to lead? *Public Administration Review*, 58(3), 209-224.
- Bilgin, Y., Bilgin, G. D. & Kilinc, I. (2017). Strategic leadership in civil society organizations: a research on Turkish charities performing international operations. *Voluntas*, 28, 839-863.
- Bilimoria, D. & Godwin, L. (2005). Engaging people's passion, in Sims, R. R., Quatro, S. A. (Eds), *Leadership: Succeeding in the Private, Public, and Not-For-Profit Sectors*. New York: M. E. Sharp.
- Brown, E. W. (2006). *Terceiro Setor: em busca de uma delimitação*. In: Brown, E. W. (org.). *O Terceiro Setor em Perspectiva – Constituição, Interfaces e Operacionalização*. São Paulo: Editora Fiuza.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. California: Sage.
- Centro de Estudos da Sociedade Civil da Universidade Johns Hopkins (2004). *Civil society sector workforce as a percent of the economically active population, 36 countries, 1995-2000*. Consultado em 18/04/2017 através do endereço eletrônico [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Comparative-data-Tables\\_2004\\_FORMATTED\\_2.2013.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Comparative-data-Tables_2004_FORMATTED_2.2013.pdf).
- Chao, Chin-Chung (Joy). (2011). Climbing the Himalayas: a cross-cultural analysis of female leadership and glass ceiling effects in non-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(8), 760-781.
- Felício, J. A., Gonçalves, H. M. & Gonçalves, V. da C. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66, 2.139-2.146.
- Fernandes, R. C. (1994). *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.

- Fischer, R. M. (2002). *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e o terceiro setor*. São Paulo: Editora Gente.
- Fischer, R. M. & Falconer, A. P. (1998). Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração*, 33(1), 12-19.
- Flanigan, S. T. (2010). Factors influencing nonprofit career choice in faith-based and secular NGOs in three developing countries. *Nonprofit Management & Leadership*, 21(1), 59-75.
- Gajewski, S., Bell, H., Lein, L. & Angel, R. J. (2011). Complexity and instability: the response of nongovernmental organizations to the recovery of hurricane Katrina survivors in a host community. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 389-403.
- Grupo de Institutos Fundações e Empresas (2007). *IBGE calcula participação econômica do terceiro setor*. Recuperado em 22 de abril de 2017, de <http://gife.org.br/ibge-calcula-participacao-economica-do-terceiro-setor/>.
- Gilstrap, C. A., Gilstrap, C. M., Holderby, K. N. & Valera, K. M. (2016). Sensegiving, leadership, and nonprofit crises: how nonprofit leaders make and give sense to organizational crisis. *Voluntas*, 27, 2.787-2.806.
- Grandy, G. (2013). An exploratory study of strategic leadership in churches. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(7), 616-638.
- Harris, E. E. (2014). The impact of board diversity and expertise on nonprofit performance. *Nonprofit Management & Leadership*, 25(2), 113-130.
- Harris, P. R. (1985). *Management in Transition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harrison, Y. D. & Murray, V. (2012). Perspectives on the leadership of chairs of nonprofit organization boards of directors: a grounded theory mixed-method study. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(4), 411-437.
- Harrison, Y. D., Murray, V. & Cornforth, C. (2013). Perceptions of board chair leadership effectiveness in nonprofit and voluntary sector organizations. *Voluntas*, 24, 688-712.
- Hodges, J. & Howieson, B. (2017). The challenges of leadership in the third sector. *European Management Journal*, 35, 69-77.
- Hoogh, A. H. B. De, Hartog, D. N. D., Koopman, P. L., Thierry, H., Berg, P. T. V. D., Weide, J. G. V. D. & Wilderom, C. P. M. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly*, 16, 17-38.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership, in Hunt, J. G.; Larson, L. L. (Eds), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hoye, R. (2004). Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(1), 55-70.
- Hoye, R. (2006). Leadership within Australian voluntary sport organization boards. *Nonprofit Management & Leadership*, 16(3), 297-313.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010). *As fundações privadas e as associações sem fins lucrativos no Brasil*. Recuperado em 10 de abril de 2017, de [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/default\\_fundacoes\\_xls\\_nova\\_2\\_010.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/default_fundacoes_xls_nova_2_010.shtm).
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153-168.
- Johnson, J. L. (2009). The nonprofit leadership deficit: a case for more optimism. *Nonprofit Management & Leadership*, 19(3), 285-304.
- Kearns, K. P., Livingston, J., Scherer, S. & McShane, L. (2015). Leadership skills as construed by nonprofit chief executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 712-727.

- Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999.* (1999). Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.
- Liu, G., Chapleo, C., Ko, W. W. & Ngugi, I. K. (2015). The role of internal branding in nonprofit brand management: an empirical investigation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 319-339.
- Marques, B. A., Rody, P. H. A., Reina, D. & Campos, G. M. (2015). Terceiro Setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 34(2), 71-89.
- McClean, R. K. (2005). From monopoly to competition: challenges for leaders in the deregulated investor-owned utility industry, in Sims, R. R., Quatro, S. A. (Eds), *Leadership: Succeeding in the Private, Public, and Not-for-profit Sectors*. New York: M. E. Sharp.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C. & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.
- Mitchell, G. E. (2015). The attributes of effective NGOs and the leadership values associated with a reputation for organizational effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 26(1), 39-57.
- Montaño, C. (2010). *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. 6. ed. São Paulo: Cortez.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: organizational strategy in for-profit, non-profit and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-208.
- Nanus, B. & DOBBS, S. M. (1999). *Leaders who make a difference: essential strategies for meeting the nonprofit challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Never, B. (2011). Understanding constraints on nonprofit leadership tactics in times of recession. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(6), 990-1.004.
- Pereira, R. da S., Moraes, F. C. C. de, Mattos Júnior, A. B. & Palmisano, A. (2013). Especificidades da gestão no terceiro setor. *Organizações em contexto*, 9(18).
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Proteau, L. & Tabariès, M. (2010). Female leadership in french voluntary associations. *Voluntas*, 21, 497-524.
- Rodrigues, M. C. P. (1998). Demandas sociais versus crise de financiamento: O papel do terceiro setor no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 32(5), 25-67.
- Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Rowold, J. & Rohmann. (2009). A. Relationships between leadership styles and followers' emotional experience and effectiveness in the voluntary sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2), 270-286.
- Rowold, J. & Rohmann. (2009). A. Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(1), 41-59.
- Rowold, J., Borgmann, L. & Bormann, K. (2014). Which leadership constructs are important for predicting job satisfaction, affective commitment, and perceived job performance in profit versus nonprofit organizations? *Nonprofit Management & Leadership*, 25(2), 147-164.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z. & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*, 21, 144-158.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1996). *The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-Revision 1* [Working Paper of The Johns Hopkins Comparative

- Nonprofit Sector Project]. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Maryland, EUA.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. & Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 291-309.
- Sashkin, M. (1988). The Visionary Leader, in Conger, J. A.; Kanungo, R. N. (Eds), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shier, M. L. & Handy, F. (2014). Research trends in nonprofit graduate studies: a growing interdisciplinary field. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 812-831.
- Shiva, M. S. A. M. & Suar, D. (2010). Leadership, LMX, commitment and NGO effectiveness: transformational leadership, leader-member exchange, organizational commitment, organizational effectiveness and programme outcomes in non-governmental organizations. *International Journal of Rural Management*, 6(1), 117-150.
- Shiva, M. S. A. M. & Suar, (2012). D. Transformational leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and programme outcomes in non-governmental organizations. *Voluntas*, 23, 684-710.
- Soares, A. C. A. A. & Melo, M. C. de O. L. (2010). Gestão do terceiro setor: uma prática social? *Revista de Gestão USP*, 17(1), 1-11.
- Stewart, A. J. (2016). Exploring nonprofit executive turnover. *Nonprofit Management & Leadership*, 27(1), 43-58.
- Tachizawa, T. (2007). *Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONG's e estratégias de atuação*. 3 ed. São Paulo, Atlas.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J. & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Thach, E. & Thompson, K. J. (2007). Trading places: examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 356-375.
- Til, J. V. (2009). A paradigm shift in third sector theory and practice: refreshing the wellsprings of democratic capacity. *American Behavioral Scientist*, 52(7), 1.069-1.081.
- Tocqueville, A. de. (1977). *A democracia na América*. Belo Horizonte: E. Itatiaia; São Paulo: EDUSP.
- Trautmann, K., Maher, J. K. & Motley, D. G. (2007). Learning strategies as predictors of transformational leadership: The case of nonprofit managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(3), 269-287.
- Uzonwanne, F. (2015). Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in non-profit organizations in North America. *Journal of Public Affairs*, 15(3), 287-299.
- Valero, J. N., Jung, K. & Andrew, S. A. (2015). Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations? *Disaster Prevention and Management*, 24(1), 4-20.
- Wallis, J. & Dollery, B. (2005). Leadership and economic theories of nonprofit organizations. *Review of Policy Research*, 22(4).
- Yip, J., Twohill, E., Ernst, C. & Munusamy, V. P. (2010). Leadership in faith-based nonprofits: The power of identity boundaries to bind and blind. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(4), 461-472.