

O perfil do líder nos projetos sociais do Distrito Federal*

The leader of the profile in social projects of the Distrito Federal

Alberto S Matsumoto¹
 Jairo Alano de Bittencourt²
 Ricardo Gonçalves da Silva³
 Lucas Alves Afonso⁴

Resumo

Este artigo aborda o tema de Liderança, mais especificamente procura identificar o perfil do Líder de Projeto Social no Distrito Federal – DF, com o objetivo também de compará-lo ao perfil do líder de outras áreas, a fim de identificar em qual parte do *Grid* Gerencial de Blake e Mouton (1989) eles se enquadram. O trabalho foi realizado com 21 líderes de instituições cadastradas no Conselho de Assistência Social do Distrito Federal – CAS-DF, e que tem trabalhos voltados para área de Educação dos tipos de lideranças voltados para tarefa e para relacionamento. Os outros líderes foram gerentes de Agências da empresa Celg Distribuição S.A. Foi elaborado questionário estruturado, com questões na escala *Likert* com perguntas relativas a cada parte do *Grid*. A pesquisa mostrou que o perfil dos dois líderes tem mais semelhanças que diferenças, entretanto o perfil do líder social tem um comportamento voltado para o relacionamento e se preocupa com o bem-estar dos voluntários/subordinados.

Palavras-chave: Liderança. Projetos sociais. Grid gerencial.

Abstract

This paper discusses the Leadership topic, and aims to identify, specifically, the profile of Social Project Leader in the Federal District - DF, seeking to compare it to the leadership profiles of other areas in order to identify in which part of the Blake and Mouton Management Grid (1989) they fit. The study was conducted with 21 leading institutions registered at the Federal District Social Welfare Council - CAS-DF, which has works focused on the area of Education on the types of leadership focused on tasks and relationship. The other leaders were agency managers from CELG Distribution S.A. A structured questionnaire was developed using Likert scale questions for each part of the Grid. The research has shown that the profile of the two leaders have more similarities than differences. However, the profile of the social leader shows a behavior turned to relationship and cares about the welfare of the volunteers / subordinates.

Keywords: Leadership. Social projects. Grid management.

* Recebido em: 02/10/2015.
 Aprovado em: 22/03/2016.

¹ Professor da Universidade Católica de Brasília, doutorado e graduação em administração pela EAESP/FGV, mestrado em ciências contábeis pela USP, trabalhou no Banco Central do Brasil, na Telebrás e na Escola da AGU. Possui várias publicações em nível nacional e internacional, na área de finanças empresariais e educação financeira. É avaliador “Ad-hoc” do Inep.

² Doutor e Mestre em economia de empresas pela Universidade Católica de Brasília-UCB. Concluiu a graduação em Ciências Administrativas, pela Fundação Missionária de Ensino Superior, em Santo Ângelo - RS. É professor titular e assessor pedagógico do curso de Administração da UCB. Participou e apresentou inúmeros trabalhos em eventos no Brasil e no exterior, tendo recebido 3 prêmios e homenagens.

³ Doutorado em Administração pela UnB. Professor da Universidade Católica de Brasília.

⁴ Egresso do curso de administração da UCB e Administrador na empresa DFTEK ENGENHARIA.

1 Introdução

Toda grande mudança sempre tem por trás um grande líder. Liderança pode ser entendida, conforme vários autores, como a habilidade de influenciar e motivar pessoas em um determinado processo, para conquistar um objetivo comum (HEMPHILL; COONS, 1957; JACOBS, 1970; ROUCH; BEHLING, 1984; TANNENBAUM; WESCHLER; MASSARIK, 1961). Foi assim com a história da humanidade, em que Jesus Cristo a mudou. O nosso calendário também foi alterado devido a sua notável história, tornando-se um grande e admirado líder até hoje. O ocorrido também pode ser notado com Mahatma Gandhi (1869-1948), que é visto como principal líder da luta pela libertação da Índia, muito lembrado por fazer uma revolução sem guerra. Em relação ao empreendedorismo social, que, para Melo Neto e Froes (2002), é onde ocorre a busca por ideias inovadoras para resolução de problemas sociais, temos como grande exemplo Muhammad Yunus, que ganhou o Prêmio Nobel, com sua ideia de um Banco (Grameen) que fornece microcrédito facilitado para famílias em todo o mundo Baggenstoss e Donadone (2013).

Inspirado nesses exemplos e na vontade de mudança dentro do contexto social local, esse estudo procurou revelar o perfil dos líderes empreendedores dos projetos sociais do Distrito Federal, para que ele sirva de apoio e possa clarear as ideias de futuros empreendedores sociais.

O tema empreendedorismo se mostra bastante procurado por parte dos pesquisadores do meio acadêmico, Armond e Nassif (2009). Por estarmos chegando ao fim da Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável, que foi declarada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a cultura (UNESCO), como sendo o período de 2004 a 2015, o presente estudo pretende conhecer o perfil dos líderes atuantes em projetos sociais com ênfase em desenvolvimento sustentável, na região do Distrito federal e entorno, já que é esse líder quem influencia cada dia mais o processo de mudança dentro das organizações (ARRUDA, 2012). E as organizações, segundo Macke, Dilly & Carrion (2010, p. 3), “podem resolver grande parte dos problemas sociais, uma vez que são dotadas de competências gerenciais para tanto”. O estudo pretende também revelar se os

líderes estão bem direcionados e ativamente em busca do Desenvolvimento Sustentável ou isto é, apenas, segundo Schommer (2002 apud MACKE; DILLY; CARRION, 2010, p. 3), uma busca por “obtenção de vantagens competitivas, pois os consumidores passam a valorizar ética e participação das empresas na comunidade”.

Conforme Figueiredo (2013), a preocupação ambiental tem assumido um papel cada vez mais relevante para as empresas e para a sociedade, não só pela crescente exigência dos governos por meio de legislação e normas específicas, mas também por pressões de mercado provenientes, sobretudo da consciência ecológica que se tem verificado nos consumidores, estando estes cada vez mais informados, exigentes procurando uma melhor qualidade de vida (FIGUEIREDO, 2013).

O líder contemporâneo precisa ter muitas características das quais se destaca uma com grande importância: saber liderar pessoas com ideais diferentes e com competências igualmente díspares. Em geral, para projetos sociais, não existe demissão no sentido estrito da palavra e a noção de “boa vontade” torna-se deturpada pela paixão ao trabalho que é realizado, já que muitas vezes quem realiza um trabalho social o faz no bairro em que mora (SANTOS, 2010).

Este artigo buscou analisar o perfil do líder que atua nos projetos sociais do Distrito Federal, para, assim, poder também identificar em cada projeto qual o tipo de liderança levando em consideração o *Grid* Gerencial de Blake e Mouton (1989). Buscou, também, comparar os tipos de liderança nos projetos sociais pesquisados e descreveu o tipo de Liderança que prevalece nas instituições sociais cadastradas no Conselho de Assistência Social do DF (CAS-DF).

2 Referencial teórico

2.1 Liderança

Blake e Mouton (1997) afirmam que liderança, apesar de ser um processo complexo, pode-se identificar e descrever seus elementos principais. Além de variados, são também amplos, os estudos de liderança, (DAVEL; MACHADO, 2001; VERGARA, 2007 apud SANT'ANNA; CAMPOS; LOTFI, 2012). No quadro 1, é possível observar várias definições a respeito de liderança.

Quadro 1: conceitos de liderança.

Conceitos	Autores
“É o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”.	Hemphill e Coons, 1957, p.7.
“É um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo.	Janda, 1960, p.35.
“é a influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação, no sentido de atingimento de um objetivo específico [...]”	Tannenbaum, Wesheler e Massarik, 1961, p.24.
“É uma interação entre pessoas na qual apresenta informação de um tipo de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados ... serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada”.	Jacobs, 1970, p.232.
“É o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativas e interação”	Stogdill, 174, p.411.
“É o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes torneiras da organização.”	Katz e Kahn, 1978, p.528
“É o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.”	Rouch e Behling, 1984, p.46.

Fonte: elaborado a partir de Bergamini (1994).

Em sua maioria, as teorias de liderança convergem na ideia de que a liderança necessita de dois elementos para existir: o(s) líder e o(s) liderado(s), Bergamini (1994 apud SANT’ANNA; CAMPOS; LOTFI, 2012). A necessidade de liderança surgiu da interação entre os homens e também da necessidade de encontrar soluções que levassem a sobrevivência dos grupos (SOBRAL; GIMBA, 2012). Podendo ser definida, então, como um processo em que as atividades de um determinado grupo são influenciadas, rumo a realização de seus objetivos (HUGHES; GINNETT; CURPHY, 2005 apud SOBRAL; GIMBA, 2012).

A natureza da liderança é fator significativo no sucesso ou insucesso da organização. A liderança forte e eficaz cria profundo envolvimento e empenho ativo, que estimula a superar obstáculos, a fim de alcançarem-se os resultados máximos. A participação ativa se torna possível porque os que nela se aprofundam possuem um sentido claro dos seus propósitos (BLAKE; MOUTON, 1997, p. 1).

Conforme Bateman e Snell (1998), existem três tradicionais abordagens no estudo da liderança:

A primeira enfoca traços ou características de lideranças (BERGAMINI, 1994; YUKL, 1994; BRYMAN, 1996), essa teoria enfatiza as qualidades pessoais do líder, podendo concluir, então, que os líderes já nascem com essas características, não podendo, dessa forma, outras pessoas desenvolverem tais características, (BERGAMINI, 1994). Segundo Sant’anna, S. (2012), essas teorias buscam formar um modelo de líder, para, por meio desse, formar novos líderes, tal modelo é baseado na identificação de

atributos e características de grandes personalidades, essas teorias deixavam de lado aspectos comportamentais e o relacionamento com os liderados (BARRETO et al, 2013). O enfoque dos traços predominou até a década de quarenta e praticamente todos os estudos feitos nesse primeiro esforço a respeito das características da personalidade do líder levaram a um resultado impossível de ser considerado em termos práticos (BERGAMINI, 1994).

A segunda focaliza comportamentos, que seria direcionada a estudar a dinâmica comportamental dos líderes, por meio da observação de indivíduos em posição de liderança, presumindo que, depois de identificada esse comportamento, ele poderia ser ensinado a futuros líderes. Esses estudos foram realizados em ambientes mais reais, procurando esses indivíduos que ocupam posições de liderança, passando a aceitar que, depois de identificados os comportamentos que levam a liderança, eles poderiam ser ensinados as pessoas (BERGAMINI, 1994). Em reação a essa segunda abordagem, tornaram-se importantes, nos anos 1950-1960, as pesquisas conduzidas pelas universidades de Ohio e Michigan, que originaram a Teoria do *Grid* Gerencial de Blake e Mouton (1989), que chamaram a atenção para a importância de os gestores adotarem estilos de liderança mais direcionados para as necessidades e características dos liderados (BARRETO, et al., 2013).

Por fim a que foca situações defende que quase tudo seja adaptável as demandas das situações, inclusive o comportamento dos líderes (BADARACCO; ELLSWORTH, 1989 apud SANT’ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012). As teorias situacionais ou contingenciais

exploraram variáveis que cercam o processo de liderança, elas buscam determinar os padrões de comportamentos dos líderes quando considerados a atingirem o maior grau de eficácia em cada situação (BERGAMINI, 1994). Essas teorias, segundo Barreto, et al. (2013), consideravam características do líder, das equipes, da tarefa e do contexto, assim esses pontos passaram a figurar no rol de fatores que enfatizam o papel da liderança em fomentar resultados.

Em relação às organizações do século XXI, o estudo do fenômeno da liderança evidencia a diversidade e a quantidade de variáveis a que o líder está submetido, (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012). Com isso os novos estudos procuram abordar a atual complexidade dos ambientes organizacionais por meio de um caráter mais processual, multinível e multidimensional (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

Yammarino; Dansereau e Kennedy (apud SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012) propuseram quatro níveis de análise da liderança: individual, líder-liderado, grupal e coletivo. Refletir sobre tais variáveis, para Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012, p. 57), permite constatar que “o desenvolvimento de liderança requer um esforço contínuo de autoconhecimento, de conhecimento das outras pessoas, do ambiente interno e da sociedade em seu entorno”.

Durante a atual pesquisa, o sentido de liderança é considerado sinônimo de agente de mudança, que pelo poder proveniente do nível hierárquico ou por outras características consegue influenciar grupos para o alcance de metas (ROBBINS, 2005).

Conforme Blake & Mouton (1989), liderança pode ser retratada em um *Grid* com dois eixos que representa relação e ação, em que o líder (1,1) tem pouca ação e pouca relação e o líder (9,9) é considerado com alto relacionamento e ação, conforme Figura 1.

Figura 1: Grid Gerencial de Blake e Mouton



Fonte: adaptado de Blake e Mouton (1989).

Outros grandes autores também levam em consideração os comportamentos de ação e relação do líder, porém, de forma exclusiva. Yukl, Gordon e Taber (2002), por exemplo, fazem um resumo tentando integrar todos os estudos da maioria dos autores que abordam liderança nos últimos 50 anos. Esses autores afirmam que existem comportamentos de líderes voltados para a tarefa e comportamentos voltados para relacionamento.

Hipótese 1: o líder em projeto social tem comportamento mais voltado para o relacionamento.

Essa pesquisa procurará, assim, enquadrar os perfis dos líderes em projetos sociais voltados para a educação em relação aos tipos de lideranças voltados para tarefa e para relacionamento.

2.2 Empreendedorismo Social

2.2.1 Conceitos

Agostini (2001) argumenta que é em função da incapacidade governamental de atender as necessidades básicas da população, cuja demanda está cada dia maior, que se fez necessário o empreendedorismo social, surgindo, também, o conceito de Terceiro Setor.

Conforme Hudson, (apud AGOSTINI, 2001, p. 2)

o termo ‘terceiro setor’ diferencia essas organizações do ‘setor privado’ e do ‘setor público’. O traço comum que une todas essas organizações é que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam elas mesmas tomar providências nesse sentido.

O empreendedorismo social e o empreendedorismo se confundem em várias partes do seu histórico. Empreendedorismo social, além de substituir a expressão “pequeno empresário”, traz em si conceitos mais abrangentes (SILVA et al, 2011).

Existem autores que acreditam que o empreendedorismo social trabalha com o “negócio social”, uma vez que o social “empresariza” cria novos negócios com base nos princípios de solidariedade e trabalho coletivo (MELO NETO; FROES, 2002). O Quadro 2 apresenta os principais conceitos sobre empreendedorismo social, em uma visão nacional.

Quadro 2: conceitos sobre empreendedorismo social

Autor	Conceito
LEITE (2003)	"O empreendedor social é uma das espécies do gênero dos empreendedores; São empreendedores com uma missão social, que é sempre central e explícita;"
ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MACKISEY E CIA. INC (2001)	"Os empreendedores sociais possuem características distintas dos empreendedores de negócios. Eles criam valores sociais por meio da inovação a força de recursos financeiros em prol do desenvolvimento social, econômico e comunitário. Alguns dos fundamentos básicos do empreendedorismo social estão diretamente ligados ao empreendedor social, destaca-se a sinceridade, paixão pelo que faz, clareza, confiança pessoal, valores centralizados, boa vontade de planejamento, sonhar e uma habilidade para o improviso."
MELO NETO; FROES (2002)	"Quando falamos de empreendedorismo social, estamos buscando um novo paradigma. O objetivo não é mais o negócio do negócio [...] trata-se, sim, do negócio do social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado a sua estratégia."
RAO (2002)	"Empreendedores sociais, indivíduos que desejam colocar suas experiências organizacionais e empresariais mais para ajudar os outros do que para ganhar dinheiro."
PÁDUA; ROUERE (2002)	"Constituem a contribuição efetiva de empreendedores sociais inovadores, cujo protagonismo na área social produz desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudança de paradigma de atuação em benefício de comunidades menos privilegiadas."

Fonte: adaptado de Oliveira (2004).

Os empreendedores sociais são pessoas que, por meio da inovação e da força de recursos financeiros, criam valores sociais (VIEIRA; GAUTHIER apud SILVA, 2009). Melo Neto e Froes (2002, p. 34), afirmam que "o empreendedorismo social é um misto de ciência e arte, racionalidade

e intuição, ideia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável, utopia e realidade, força inovadora e praticidade". O quadro 3 apresenta algumas características e habilidades dos empreendedores que foram observadas, segundo a abordagem de autores correlatos a área.

Quadro 3: habilidades dos empreendedores sociais

Características/ habilidades	Referência
Cooperativos, visão social, habilidade de comunicação, empáticos, criatividade na solução de problemas reais, forte fibra ética, pragmáticos.	JOHNSON (2000)
Sinceros, paixão, clareza, confiança pessoal e organizacional, planejamento, habilidade para improviso.	BOSCHEE (2008)
Criativos, líderes.	MELO NETO E FROES (2002)
Inovadores, arrojados, transparentes.	DEES (1998)

Fonte: Adaptado de Silva (2009).

Esse tema apesar de parecer novo, já existe há bastante tempo, e suas abordagens mais recentes são pautadas na busca por solução de grandes dilemas como a fome, a miséria, a mortalidade infantil, a violência e etc. (SILVA et al, 2011).

Seelo e Mair (2005 apud PADILHA et al, 2009) afirmam que os novos modelos de serviços e produtos, que não são supridos pelos modelos atuais, devem ser criados pelo empreendedorismo social, o que reforça a ideia de Agostini.

No âmbito social de comunidades de baixa renda, poderemos encontrar, também, pessoas que, além de emprego fixo, manterão atividades em projetos sociais, atualmente chamados de intraempreendedor, que "na sua concepção é o funcionário que, sem precisar deixar a organização, cria, promove e realiza projetos pessoais

alinhados com as necessidades corporativas. Ele utiliza a infraestrutura da empresa, incluindo pessoas, materiais, equipamentos, recursos financeiros e instalações para concretizar ideias inovadoras que estejam adequadas à orientação estratégica da companhia" (HASHIMOTO, 2013).

Essas pessoas que, além do trabalho, se dedicam a projetos sociais podem ser os grandes movimentadores da economia, pois, segundo Chegante (2012), mesmo com um crescimento tímido de 1% do PIB em 2012, o índice médio do Brasil, na última década, foi de 4% acima da maioria dos países desenvolvidos. Tal crescimento, associado às famílias de baixa renda entrando nos mercados de trabalho e consumidor, transformou o país numa das economias mais dinâmicas, robustas e notórias do planeta.

3 Projetos Sociais

3.1 Definições

Projeto é um empreendimento formado por um conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, previamente planejadas, com a função de alcançar um objetivo específico dentro de um prazo determinado e com recursos limitados (XAVIER, 2008 apud SILVA et al, 2011).

Segundo Melo Neto e Froes (2002), os projetos sociais buscam solucionar problemas sociais que afetam conjuntos sociais específicos e/ou seguimentos da população, que se encontra em situação de risco social. As ações dos projetos sociais, para Melo Neto e Froes (2002), geram produtos com a finalidade de suprir demandas sociais não satisfeitas e têm a área de atuação restrita aos participantes dessas ações.

Hipótese: o perfil do líder de projeto social se diferencia dos demais líderes.

Os projetos sociais identificam demandas e priorizam ações capazes de gerar produtos, informação, tecnologia, mão de obra treinada, bens e serviços (MELO NETO; FROES, 2002, p. 130). O quadro 4 sintetiza algumas definições em relação aos projetos sociais.

Quadro 4: definições dos elementos dos Projetos Sociais

Elementos	Projetos Sociais
Objetivo	Solucionar problemas
Foco	Problemas sociais
Beneficiários	Agrupamentos sociais e seguimentos populacionais em situação de risco social
Dinâmica de Funcionamento	Ações que geram produtos para satisfazer demandas insatisfeitas
Escopo de Atuação	Ações de Implementação e gestão

Fonte: adaptado de Melo Neto e Froes (2002).

3.2 Líder nos Projetos sociais

Perren (2000, p. 1), afirma que “parece claro que empreendedores e líderes são diferentes”. Ao usar definições de dicionário para qualificar empreendedor como o empresário que toma a iniciativa e corre risco para ganhar dinheiro e líder como alguém que comanda, guia e inspira outros, mostra essa primeira diferença perceptível. Essa diferença caracteriza-se por chegar a conclusão de que líderes atuam em diversas áreas da atividade humana enquanto empreendedores tendem a atuarem áreas relacionadas, principalmente, com a criação e a operação

de uma organização, seja ela uma empresa, um organismo público ou uma organização não governamental.

Armond e Nassif (2009, p. 83) explicam que

os componentes conceituais mais característicos do empreendedorismo são: crença no controle sobre os eventos, tolerância à ambiguidade, necessidade de independência e identificação de oportunidades de mercado. A liderança, por sua vez, está mais associada com a comunicação e habilidades sociais confiabilidade, habilidade para motivar, honestidade e integridade, confiança inspiradora, inteligência e habilidade cognitiva, conhecimento do negócio, real interesse nos outros e orientação para equipe.

Assim, Armond e Nassif (2009) concluem que os líderes estão mais diretamente associados aos componentes conceituais relacionados a pessoas e que o líder empreendedor tende a estar mais ligado aos conceitos de busca por independência por meio da exploração de oportunidades de mercado.

4 Metodologia

No âmbito do objetivo geral, a pesquisa se caracteriza por descritiva, por ter como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, Gil (1996). Segundo a abordagem do problema, a pesquisa se deu em contexto quantitativo que, consoante Diehl e Tatim (2004, p. 51), [...] caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Assim, em relação ao contexto quantitativo-descritivo, a pesquisa enquadra-se, ainda, como estudos de descrição de população, pois esses estudos servem para descrever características quantitativas de populações como um todo, Marconi e Lakatos (2003). No que tange aos procedimentos técnicos Diehl e Tatim (2004), a pesquisa proposta neste artigo se enquadrava como de levantamento, pois pesquisas desse tipo se caracterizam por fazerem interrogações diretas dos elementos cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 1996).

Quanto à classificação da investigação, esta pesquisa usou o método indutivo, que, conforme Diehl e Tatim (2004), as generalizações se dão em observações de casos reais, onde as constatações levam à elaboração de generalidades.

Esse artigo levou em consideração e tratou como

população todos os 144 líderes de projetos sociais cadastrados no Conselho de Assistência Social do Distrito Federal (CAS-DF). A Amostra considerada pela pesquisa foram os líderes e participantes de projetos cadastrados no CAS-DF pertencentes ao ramo educacional, um total de 35 instituições.

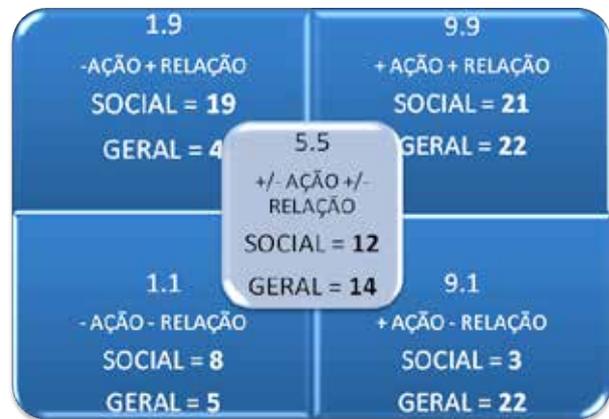
Anteriormente à aplicação do questionário, ocorreu um pré-teste, ou seja, foram aplicados 4 questionários, correspondente a 10% do total, para se ter uma avaliação da estrutura e entendimento da proposta. Dos 35 questionários enviados por meio da ferramenta *Google Drive*, aos 35 líderes, com 15 perguntas para identificar a qual parte do *Grid* cada líder se aproxima, voltaram apenas 21 e todos foram validados. O questionário foi enviado também a 30 líderes de diferentes setores e empresas do ramo público e privado para averiguar a hipótese 2. Destes retornaram respondidos 26 e quatro foram invalidados pois estavam em contradição. O questionário é de estimativa ou avaliação, usando a Escala *Likert*, que consiste em “emitir um julgamento por meio de uma escala com vários graus de intensidade para um mesmo item” (MARCONI; LAKATOS 2011). Esses dados serão analisados e tabulados com a ajuda do *software* Microsoft Excel.

5 Análise dos Resultados

O questionário composto por 15 questões. 3 são referentes a cada estilo de líder dentro do *Grid*. Assim, se o respondente marcar favoravelmente 2 de 3 questões, ele foi considerado pertencente ao quadrante correspondente, ou estilo de liderança. Portanto, uma mesma pessoa podia se enquadrar em mais de um perfil. Questionários onde foi identificado como pertencente aos 5 tipos foram invalidados.

Como é possível verificar no Gráfico 1, os perfis foram divididos entre Social e Geral, é possível verificar, também, que a maioria dos perfis do líder Social estão no estilo 1.9, 5.5 e 9.9. Pode-se concluir, com isso, que, apesar da semelhança, o líder social, poucas vezes, está preocupado somente com o trabalho. Em relação ao perfil Geral, isso pode ocorrer. O perfil do líder Geral se encontra no quadrante 5.5, 9.9 e 9.1, ou seja, o líder Geral, poucas vezes, está preocupado somente com o relacionamento. Outra constatação é de que tanto o Líder Geral quanto o Social são dedicados ao trabalho e se preocupam com ele, pois poucas vezes se encaixaram no perfil 1.1.

Gráfico 1 – perfil do Líder Geral e Social

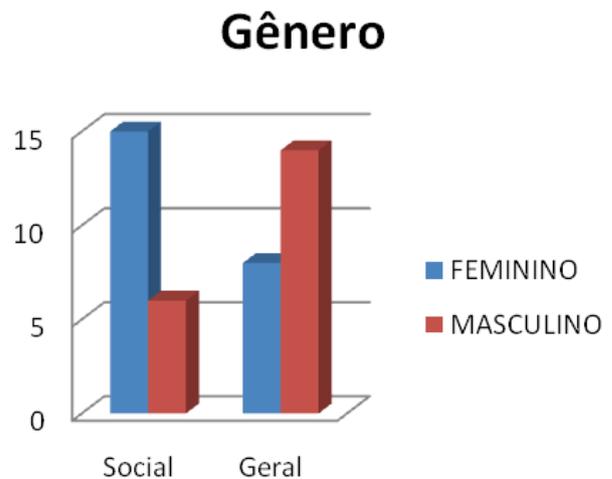


Fonte: dados da pesquisa.

As respostas obtidas permitiram corroborar o que foi presumido na Hipótese 1, pois as respostas revelaram líderes Sociais voltados para o relacionamento. Enquanto a Hipótese 2 não foi totalmente comprovada, pois, apesar de haver diferenças, as semelhanças parecem ser maiores. E, também, ficou claro que, além do perfil do líder Social ser voltado para o relacionamento, uma parte do perfil do líder Geral também está. O Gráfico 1 revela a quantidade de pessoas que se encaixaram em cada perfil. Esse gráfico permite verificar que o ponto de intersecção entre os perfis é o ponto 5.5 e o 9.9.

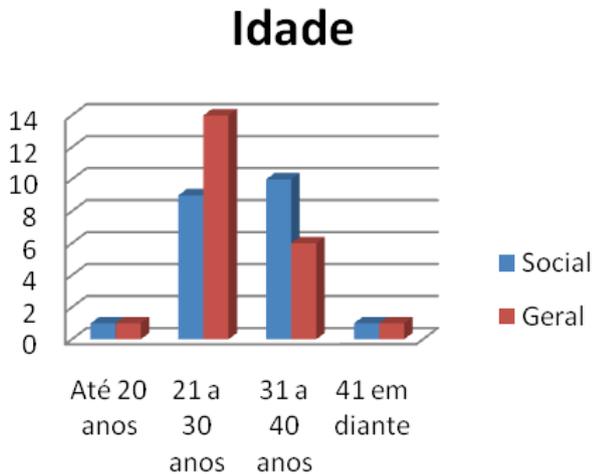
A pesquisa revelou também que, no setor de projetos sociais, o gênero predominante é o FEMININO, enquanto nas empresas de outros setores a predominância foi MASCULINA. Em relação ao quesito idade, também houve inversão do líder Social para o líder Geral. Esse contexto se apresenta exposto nos Gráfico 2 sobre Gênero e no Gráfico 3 sobre Idade.

Gráfico 2 – Gênero



Fonte: dados da pesquisa.

Gráfico 3 – Idade



Fonte: dados da pesquisa.

6 Considerações Finais

Ao fim deste artigo, chega-se à conclusão de que o perfil de um líder em projeto social guarda semelhanças com o perfil de um líder em outras empresas, o que deixa claro que um pretendente a atuação na área não precisa se preocupar em encaixar-se perfeitamente em um só perfil, pois tanto no ramo de projetos sociais quanto nos demais ramos são aceitos variados perfis.

Portanto, a pesquisa procurou identificar o perfil dos líderes de projetos sociais e compará-los com os demais líderes, para que um interessado, ao ter conhecimento sobre essa pesquisa, pudesse se identificar e se interessar em fazer parte ou até mesmo liderar um projeto social, que tem uma enorme relevância, no caso dos entrevistados por essa pesquisa, na formação educacional.

A pesquisa proposta neste artigo apresenta, também, que o líder Social tem um comportamento voltado para o relacionamento, e que o líder se preocupa com o bem-estar dos voluntários/subordinados, apesar de que, por causa de algumas limitações quanto ao tamanho da amostra, tanto de líderes de projeto sociais quanto líderes de outros ramos, caso essa amostra fosse expandida, o grau de confiança da pesquisa se elevaria consideravelmente.

Assim, uma sugestão seria ampliar a quantidade dos dois tipos de líderes especificados neste artigo, ou até mesmo correlacionar o perfil de líder com o desempenho de equipes ou instituições.

Referências

AGOSTINI, João Paulo. *Critérios de avaliação para projetos empreendedores sociais*. 2001. 170 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ARAÚJO, R. N. O.; CARIOCA, J. M. G.; MACHADO, D. Q. Reflexões sobre a liderança em sustentabilidade. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v. 3, n. 1, p. 83-93, 2012.

ARMOND, Álvaro Cardoso; NASSIF, Vânia Maria Jorge. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. *Rev. Adm. Mackenzie (RAM)*, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 77-106, 2009.

ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, Fortaleza, v. 1, n. 1, 2010.

BAGGENSTOSS, Salli; DONADONE, Júlio Cesar. Empreendedorismo social: reflexões acerca do papel das organizações e do Estado. *Revista Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 7, n. 16, p. 112-131, 2013.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *Rev. Adm.*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução: Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

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

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. *Grid para excelência em vendas*. São Paulo: Atlas, 1989.

HASHIMOTO, Marcos. *Intraempreendedores: o motor da inovação nas organizações*. Pequenas Empresas, Grandes Negócios, 14 maio 2013. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,EMI157260-17141,00-INTRAEMPREENDEDORES+O+MOTOR+DA+INOVACAO+NAS+ORGANIZACOES.html>>. Acesso em: 14 maio 2013.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *O líder do futuro*. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001.

JACOBI, Pedro R.; RAUFFLET, Emmanuel. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. *Rev. Adm. Mackenzie (RAM)*, São Paulo, v. 13, n. 6, nov./dez. 2012. Ed. Especial.

MACKE, Janaina; CARRION, Rosinha Machado; DILLY, Eliete Kunrath. Programas sociais corporativos e capital social: proposta de qualificação. *Rev. Adm. Contemp.*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 5, p. 836-853, 2010.

MARCONATTO, Diego Antonio Bittencourt et al. Saindo da trincheira do desenvolvimento sustentável: uma nova perspectiva para a análise e a decisão em sustentabilidade. *Rev. Adm. Mackenzie (RAM)*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 15-43, 2013.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MUNCK, Luciano; ZAGUI Cristiane. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. *REGE*, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 377-394, jul./set. 2012.

PADILHA, Ana Claudia Machado et al. Empreendedorismo social: proposta de um modelo de elaboração de projeto social. *Sinergia*, Rio Grande, v. 1, n. 13, p. 39-50, jan. 2009.

PERREN, L. *Comparing entrepreneurship and leadership: a textual analysis*. The Council for Excellence in Management and Leadership, 2000.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; CAMPOS, Marly Sorele; LOTFI, Samir. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Rev. Adm. Mackenzie (RAM)*, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 48-76, 2012.

SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Rev. Adm. Contemp.* Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, p. 744-764, 2012.

SILVA, Danielly Priscila Serpa da et al. Empreendedorismo social: proposta de um modelo de elaboração de projeto social. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), 8., 2011, Minas Gerais. *Anais...* Minas Gerais, 2011. p.1-12.

SILVA, P. C. R. *Práticas sustentáveis de empreendedorismo social*. 2009. Disponível em: <http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Praticas_sustentaveis_de_empreendedorismo.pdf>. Acesso em: 29 out. 2013.

SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo; GIMBA, Rogério de Freitas. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Rev. Adm. Mackenzie (RAM)*, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 96-121, 2012.