



TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

BRENO CABRAL DA SILVA

PERFIL DOS LÍDERES EM ONG'S NA CIDADE DE UBATUBA - SP

CARAGUATATUBA - SP
2016

BRENO CABRAL DA SILVA

PERFIL DOS LÍDERES EM ONG'S NA CIDADE DE UBATUBA - SP

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia, como exigência parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador(a): Prof. Especialista Cesar Augusto Ilódio Alves

CARAGUATATUBA - SP
2016

BRENO CABRAL DA SILVA

PERFIL DOS LÍDERES EM ONG'S NA CIDADE DE UBATUBA - SP

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia, como exigência parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. Especialista Cesar Augusto Ilódio Alves

BANCA EXAMINADORA



Prof. Especialista Cesar Augusto Ilódio Alves



Prof. Mestre Ricardo Maroni Neto



Prof. Especialista Paulo Ribeiro

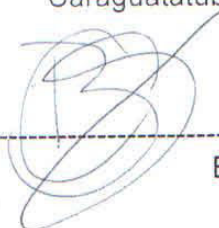
BRENO CABRAL DA SILVA

PERFIL DOS LÍDERES EM ONG'S NA CIDADE DE UBATUBA - SP

AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

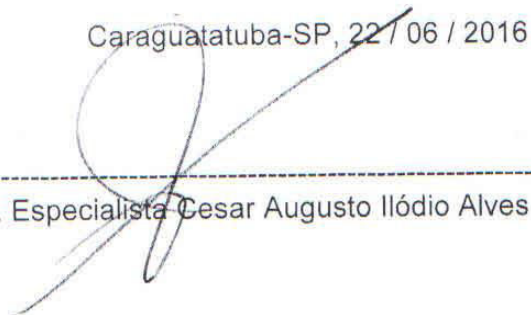
Caraguatatuba-SP, 22 / 06 / 2016



Breno Cabral da Silva

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, 22 / 06 / 2016



Prof. Especialista Cesar Augusto Ilódio Alves

Dedico esta singela obra aos meus pais, Welington e Mirza, porque sei que grande parte do homem que sou é resultado do amor com que me educaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que tem tido tanta paciência comigo entre meus erros e acertos.

Agradeço também todos os amigos que sempre presentes me deram suporte para conclusão desse trabalho. Como não lembrar as broncas e a firme disposição do Augusto, as risadas e o companheirismo da Camila, as comidas e o excelente coração da Carla, as conversas e o constante suporte do meu irmão de coração Carlos, os barracos e a firmeza inspiradora da Luma.

E por fim, agradeço ao professor, orientador e amigo Cesar, peça fundamental para a conclusão desse trabalho, que da melhor forma possível me motivou e compartilhou humildemente seu conhecimento.

Porque dele e por ele, e para ele, são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém.

Romanos 11:36

RESUMO

Os estudos voltados ao terceiro setor têm avançado muito na última década, as então intituladas ONG's se tornaram uma grande ramificação desse setor, que foi criado devido à urgência de suprir lacunas deixadas pelo setor público em diversas áreas, como defesa civil, ambiental e ambiental. O tema proposto nesta pesquisa surgiu da necessidade de se analisar o perfil que o líder desempenha neste tipo organização, mais especificamente na cidade de Ubatuba – SP. Trabalho importante, já que muitas vezes este tipo de organização se utiliza de trabalho voluntário, exigindo assim uma abordagem diferente do líder para com seus liderados. Sendo assim descobrir informações referentes autopercepção no exercício da liderança é fundamental ao processo de desenvolvimento do próprio negócio. Para tanto, esta pesquisa caracteriza-se como sendo exploratória, de natureza qualitativa, com a realização de pesquisa de campo, utilizando se do instrumento de coleta de dados questionário. Os resultados apurados permitiram ao autor, apontar que os líderes das ONG's escolhidas do município de Ubatuba, tendem a ter um comportamento contingencial, adequando se as diversas situações do dia a dia, tendo como principal característica a flexibilidade e a comunicação com seus liderados.

Palavras-chave: Liderança. Líder. ONG's. Perfil do líder. Terceiro setor.

ABSTRACT

Studies in the third sector have advanced in the last decade. The NGOs have become a branch of this sector and have been created in order to attend the urgency to fill gaps left by the public sector in several fields, such as civil, environmental and cultural defense. The theme comes from the need to analyze the role played by leaders in these organizations, since they often use voluntary work and therefore need a different approach with their subordinates. Thus, the goal is to find information about the way each individual sees itself in the exercise of leadership. This research is exploratory and qualitative, including a field research and also the application of a questionnaire as a data collection instrument. Results revealed that the leaders of nongovernmental organizations tend to have a contingency behavior, adapting themselves to the diverse situations of everyday life. The results also demonstrate that flexibility and communication with their team are some of these leaders' main features.

Keywords: Leadership . Leader. NGOs. Profile. Third sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas	26
Figura 2: Teoria dos dois fatores de Vroom	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fatores de higiene e motivadores segundo Herzberg	28
Tabela 2: Diferenças básicas entre associações e fundações	38
Tabela 3: Quadro de questões	42
Tabela 4: Unidades locais das fundações privadas e associações sem fins lucrativos, segundo as unidades da federação e municípios – Brasil / 2010	43
Tabela 5: Área de atuação das ONG's pesquisadas	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Delimitação da idade	45
Gráfico 2: Delimitação de gênero.....	46
Gráfico 3: Delimitação da formação acadêmica.....	46
Gráfico 4: Delimitação do cargo e tempo de atuação.....	47
Gráfico 5: Conceito de liderança	48
Gráfico 6: Autoanálise na função exercida.....	49
Gráfico 7: Estilo de liderança exercido.....	50
Gráfico 8: Habilidades necessárias para um líder.....	51
Gráfico 9: Contribuição na comunicação.....	52
Gráfico 10: Transmissão de orientação e aconselhamento	52
Gráfico 11: Esclarecimento de dúvidas.....	53
Gráfico 12: Orientação e demonstração das tarefas	54
Gráfico 13: Ouvir os liderados	54
Gráfico 14: Manutenção do interesse na comunicação	55
Gráfico 15: Comunicação não verbal	56
Gráfico 16: Acompanhamento de desempenhos	57
Gráfico 17: Redirecionamento frente a falhas.....	57
Gráfico 18: Estimulo do <i>feedback</i>	58
Gráfico 19: Reconhecimento e valorização das pessoas do grupo	59
Gráfico 20: Motivação para a eficácia nas tarefas	59
Gráfico 21: Compartilhamento de decisões	60
Gráfico 22: Opinião dos liderados nos procedimentos.....	61
Gráfico 23: Compartilhamento de responsabilidades.....	61
Gráfico 24: Desenvolvimento dos liderados.....	62
Gráfico 25: Auxílio nas dificuldades.....	63
Gráfico 26: Auxílio na definição de metas	64
Gráfico 27: Alcance de metas.....	64
Gráfico 28: Acompanhamento periódico.....	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	LIDERANÇA.....	15
2.1.1	O líder	17
2.2	Habilidades e traços	19
2.3	Estilos clássicos de liderança	19
2.3.1	Liderança autocrática.....	20
2.3.2	Liderança democrática.....	20
2.3.3	Liderança liberal (Laissez-faire).....	20
2.4	Novas abordagens de liderança	20
2.4.1	Liderança carismática	21
2.4.2	Liderança transacional.....	21
2.4.3	Liderança transformadora.....	21
2.4.4	Liderança participativa	22
2.4.5	Liderança contingencial	22
2.4.6	Liderança situacional	23
2.2	MOTIVAÇÃO.....	23
2.2.1	Teoria das necessidades de Maslow	25
2.2.1.1	Teoria das necessidades no ambiente de trabalho	26
2.3	Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	27
2.4	Teoria da expectativa de Vroom	28
2.3	ORGANIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	30
2.4	O TERCEIRO SETOR.....	32
2.4.1	O terceiro setor e sua composição	32
2.4.2	Organizações não governamentais (ONG´s).....	33
2.4.2.1	Breve histórico das ONG´s	34
2.4.2.2	Trabalho não remunerado – uma característica das ONG´s	36
2.4.2.3	ONG X OSCIP	36
2.4.3	Fundações e associações	37
3	METODOLOGIA	39
3.1	NATUREZA DA PESQUISA.....	39
3.2	Objetivo geral	40
3.3	Objetivos específicos	40
3.4	Objeto e procedimento de pesquisa.....	40
3.5	Quadro de questões.....	41
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	43

4.1	Área de atuação das ONG's participantes da pesquisa	44
4.2	Dados demográficos	44
4.3	Concepções de liderança por parte dos participantes.....	47
4.4	Características de liderança por parte dos participantes.....	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
6	REFERÊNCIAS.....	68

1 INTRODUÇÃO

As Organizações Não Governamentais pertencem ao terceiro setor e abrangem diversas peculiaridades, sendo uma das principais, ser uma organização sem fins lucrativos e, por conta disso, na maioria das vezes utiliza-se do trabalho voluntário de pessoas dispostas à realização de determinados serviços.

Diante desse cenário, este trabalho tem por objetivo traçar o perfil dos líderes de 11 ONG's da cidade de Ubatuba – SP. Torna-se relevante saber qual perfil de liderança tem sido exercido por líderes neste tipo de organização, uma vez que é fundamental que este exerça o papel de agente influenciador, envolvendo um grupo de liderados sem vínculos empregatícios e que a qualquer momento podem abandonar seus cargos sem grandes prejuízos pessoais, deixando muitas vezes algum ônus para trás.

A partir desse ponto, serão descritos os principais aspectos relacionados à liderança, tais como as principais teorias abordadas ao tema e suas definições comuns, servindo de suporte para que seja possível relacionar a importância da liderança com as organizações do terceiro setor.

Esse trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa que, segundo Malhotra (2012), baseia-se em amostras pequenas relacionadas ao objeto, possibilitando a compreensão e a percepção clara do cenário do problema.

Em caráter exploratório, que Severino (2007) aponta ser a busca por levantar informações sobre um determinado objeto, a pesquisa delimita um campo de trabalho e mapeia as condições de manifestação desse objeto.

E de campo, quando a fonte é abordada em seu ambiente próprio. A coleta de dados é feita no mesmo local em que as relações de líder e liderados ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção alguma por parte do pesquisador. (SEVERINO, 2007)

Como instrumento de coleta de dados, foi desenvolvido e aplicado um questionário semiestruturado que, conforme Malhotra (2012) é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, com o objetivo de levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados para conhecer a opinião dos mesmos sobre o assunto abordado, com perguntas abertas e também fechadas para os

Líderes das ONG's listadas na cidade de Ubatuba – SP.

Acerca do trabalho, é possível ainda citar que por meio da análise dos dados coletados foi possível identificar o perfil de liderança do público estudado e apontar que para melhor estruturação do conhecimento a respeito do tema, o referencial teórico, que dá base ao trabalho, foi dividido em três áreas, visando proporcionar uma melhor compreensão ao leitor, sendo estas:

- A liderança, abordando suas definições. Dentro desse tema também foi considerado o líder e suas determinadas funções, levando em consideração os principais estilos de liderança estudados até hoje;
- A motivação, que faz essa ponte entre os líderes e liderados dentro do ambiente proposto pelo trabalho e que também ajuda a compreender a razão pela qual pessoas seguem as outras;
- As organizações do terceiro setor, mais especificamente as ONG's, e sua amplitude e desenvolvimento no Brasil, assim como o transcorrer do seu histórico.

No capítulo voltado à metodologia, é demonstrada toda a estrutura do trabalho e como esta pesquisa foi realizada, sendo também apontados os objetivos geral e específico que motivaram a sua construção e desdobramento.

Na parte da análise e discussão dos dados obtidos por meio de pesquisa realizada junto às lideranças, esta esboça-se por meio de gráficos elaborados a partir da tabulação dos resultados obtidos, onde estes visam facilitar a compreensão do leitor.

Por fim, por meio das considerações finais, este trabalho responde a problematização proposta, respondendo à seguinte pergunta: Qual o perfil dos líderes de ONG's na cidade de Ubatuba-SP? Finalizando assim os apontamentos e análises por parte do autor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por finalidade dar sustentação ao trabalho e a toda pesquisa realizada por meio de teorias baseadas nas áreas de liderança, motivação e do terceiro setor que são pertinentes a esta exposição e às argumentações utilizadas no decorrer deste trabalho, proporcionando ao leitor maior compreensão acerca do tema.

2.1 LIDERANÇA

Ao tratar-se do tema liderança, é fundamental explorar um pouco sua origem, onde Bergamini (2009) aponta que esta surgiu a partir de uma grande necessidade de organização, na qual homem se viu obrigado a usar esse método para preservar a vida, algo fundamental desde os primórdios do homem.

Ainda segundo Robbins (2005), liderança é a habilidade de influenciar determinadas pessoas a fim de alcançar um objetivo formal ou informal em determinada organização.

Há evidências de que tal habilidade é vista em quem tem um alto nível de responsabilidade dentro das organizações e possui também maior grau de autoridade hierárquica, está diretamente ligada ao cargo que ocupa por indicação formal. Porém o autor não ignora o fato e a importância de existirem líderes formados naturalmente dentro de grupos informais sem títulos ou posições hierárquicas, que exercem também papéis de influenciadores.

Tal descrição corrobora a definição de liderança proposta por Chiavenato (2006), que aponta que liderar é exercer influência entre os participantes do grupo, com base em uma comunicação voltada para o alcance dos objetivos do mesmo e em uma frequente mudança de comportamento das pessoas envolvidas para um determinado fim.

Já Alves (2010), entende liderança em sua forma mais superficial: como o direcionamento de um grupo de pessoas. Ele ainda leva em consideração quatro características básicas para este termo, sendo elas:

Os artifícios que o líder tem para a condução do grupo, desde sua própria personalidade e habilidades até os recursos disponíveis ao seu alcance;

- Listagem dos liderados que também possuem capacidades e competências diversas;
- Destaque de todas as atividades que os integrantes do grupo exercem;
- Consideração da situação atual e sua relação com o ambiente externo.

Bergamini (2009) ressalta dois pontos principais da liderança, um deles entrando em concordância com Alves (2010) ao declarar que a liderança é o destaque de uma pessoa dominante no grupo com habilidades específicas, o que inclui a capacidade de influência que ela exerce entre as pessoas, sendo esta uma relação que surge de formas espontâneas sem a necessidade imposições autoritárias, porque existe a aceitação e abertura entre ambas as partes.

Concordando com tal afirmação, Kuazaki (2006) aponta que a liderança está determinantemente ligada à capacidade de influência que alguém tem em determinadas pessoas. No entanto, o autor amplia o assunto quando destaca que a liderança pode ser aplicada seja de forma pessoal ou até mesmo organizacional.

Assim sendo, a liderança pode estar conectada tanto a uma pessoa quanto a uma organização. Esse perfil de liderança fica evidente em grandes líderes como Mahatma Gandhi, Nelson Mandela e Madre Teresa de Calcutá. Já pensando em termos organizacionais, despontam como líderes de mercado empresas como Coca-Cola, Toyota e Microsoft.

Conforme Robbins (2005), as organizações só conseguem alcançar sua máxima eficácia quando possuem liderança e administração capazes de gerir as pessoas de forma a inspirá-las a obter um bom desempenho, além de bom desempenho das funções diárias de estruturação organizacional, planejamento estratégico e administração dos diversos conflitos do dia a dia.

Já olhando por uma perspectiva de processos e trocas sociais a liderança não ocorre apenas pela influência, pois como aponta Bergamini (2009), ela também acontece quando o líder proporciona algum benefício aos seus liderados, os quais conseqüentemente acabam atribuindo a ele reconhecimento de autoridade e de poder, indicando, portanto, que a liderança depende da inter-relação entre o líder e seus subordinados, uma vez que se não existe ou se não houver alguém que ele possa direcionar, não haverá liderança.

A relevância dos liderados não está apenas ligada ao fato de aceitar ou não as decisões do líder, mas sim a determinar o quanto de poder pessoal o líder exerce sobre eles (HERSEY, 1986).

Ainda segundo Amorim e Perez (2010), liderança não pode ser limitada à capacidade de influenciar, pois essa característica está ligada aos demais campos da administração, tais como empreendedorismo, motivação, criatividade e gestão do conhecimento. Segundo os autores, já que liderar depende da existência de liderados, afirmar que todos podem ser líderes acaba sendo contraditório.

Muitas pessoas procuram um exemplo a seguir, o que está determinantemente ligado à liderança. Sendo assim, é importante que haja alguém habilitado para transmitir a visão, os objetivos, as metas e até mesmo os métodos a serem utilizados de forma prática e explicativa, para que haja o bom andamento das operações. A liderança, então, diz respeito a exemplos a serem seguidos (ADAIR, 2000).

Em se tratando de todas as definições apresentadas, fica evidente a importância da figura do líder.

2.1.1 O líder

Para Dubrin (2008) um bom líder é aquele capaz de influenciar e formar uma aliança entre aquilo que beneficia os integrantes do grupo e aquilo que beneficia a organização. Lacombe (2005) complementa que um líder eficaz não faz apenas com que as pessoas sigam um objetivo estipulado pela alta cúpula, mas executa essa transmissão de ideias de forma que eles entendam a importância de não colocar seus interesses pessoais acima dos objetivos do grupo, para que também se sintam parte integrante dessa conquista e diminuam os conflitos internos, alcançando o objetivo final mais rapidamente.

Lacombe (2005) ainda ressalta que o líder deve ter como característica base a boa comunicação, isto é, as pessoas precisam entender a mensagem que ele quer passar para evitar intervenções indesejadas na execução das determinadas tarefas. A clareza e o bom diálogo são ferramentas estimulantes e motivacionais que constroem o bom desempenho dos liderados.

Seu posicionamento em relação aos acontecimentos internos e externos deve ser claro para que seus liderados sintam confiança nas decisões tomadas. Um líder que não tem posicionamento bem estabelecido acaba liderando pessoas com características marcadas pelo baixo nível de desempenho, falta de iniciativa,

dificuldade para tomar decisões rápidas, aprendizagem e crescimento quase inexistentes e principalmente a insubordinação hierárquica.

O autor também reforça a importância de o líder estar sempre buscando novas informações, pois o aprendizado é ferramenta fundamental para uma liderança eficaz. Buscar novas fontes de conhecimento ajuda o líder a ter uma visão mais panorâmica de suas responsabilidades e de como lidar melhor com as diversas situações do dia a dia. Além de ser um estímulo para que os liderados também busquem o aprendizado e não fiquem estagnados em um mesmo nível.

Sob o ponto de vista de Alves (2010), o líder é um indivíduo cujas características lhe permitem exercer influência e tomar decisões sob o reconhecimento espontâneo do grupo; é alguém cuja vontade, sentimentos, habilidades e intuição mobilizam pessoas em prol da causa que representa.

Silva (2009) contribui na busca pela definição das características de um líder afirmando que, com o passar do tempo à necessidade de uma figura educativa, que interage com os conflitos e dificuldades de seus liderados considerando também o nível de aprendizado de cada um e os nivelando conforme seus desempenhos, acaba sendo muito mais produtivo do que um líder imperativo que distribui ordens sem se preocupar com os caminhos utilizados para alcançar os resultados almejados e com o quanto seus liderados se gastaram com isso.

Lidar com este novo tipo de subordinado exige muita competência no relacionamento interpessoal e forte conteúdo técnico, além de uma postura adequada a esse novo tempo. O autor afirma ainda que a era do líder não acabou, mas mudou e agora passa a se relacionar com seus colaboradores, a fim de atingir novos patamares de resultados, derrubando os velhos paradigmas e trazendo à tona esse conceito de facilitação e parceria.

Ampliando essa linha de raciocínio, Bergamini (2012) diz que o entendimento da função do líder está diretamente ligado aos seus liderados, concedendo-os o direito de dar poder e eleger seus líderes. Com isso, observa-se esses seguidores podendo rejeitar ou aceitar o atribuído líder o que chega a se assemelhar com uma democracia política. Isso, porém, exige do líder atenção especial na compreensão da resposta oferecida pelo seguidor.

2.2 Habilidades e traços

A teoria de Traços de Personalidade, para Chiavenato (2000), consiste em traçar características que distinguem um líder das outras pessoas, isto é, certas marcas de personalidade que podem influenciar o comportamento dos outros:

- Traços intelectuais (como autoconfiança e entusiasmo);
- Traços relacionados à tarefa (como iniciativa e persistência);
- Traços físicos (como energia);
- Traços sociais (como cooperação).

Lacombe (2011) lista uma série de habilidades concernentes ao líder para que sua posição seja efetiva, são elas:

- Habilidade humana: a capacidade de guiar o afunilamento do grupo em direção aos resultados;
- Habilidade técnica: só é ganha por meio de treinamento, educação e experiência. É utilizada para o entendimento e domínio de certo ramo de atividade;
- Habilidade conceitual: exige das lideranças a capacidade de ver a organização como um todo onde, apesar dos setores serem diferentes entre si, todos trabalham em um conjunto integrado, no qual um tem a capacidade de afetar o outro.

Os traços de personalidade são responsáveis pelo aparecimento de líderes eficazes e levam o indivíduo a se destacar entre os demais, sendo assim reconhecido como o líder do grupo (BERGAMINI, 2009).

2.3 Estilos clássicos de liderança

Muitos estudos e teorias foram levantados em relação à liderança e suas diversas formas de ser exercida. Com o passar do tempo, foi constatado que a liderança está em constante mudança acompanhando o ritmo organizacional e a demanda situacional. Este subcapítulo destaca alguns dos principais estilos de liderança já comprovados atualmente.

Para isso, destacam-se três estilos básicos de liderança: autocrático, democrático e o liberal, que serão trazidos aqui a base do que é considerado pelo autor, como definições claras.

2.3.1 Liderança autocrática

Nesse estilo de liderança uma pessoa é quem dita as regras sem sofrer influência dos demais colaboradores, pautando-se em uma visão tradicionalista na qual não há interação entre líder e liderado (ARAUJO, 2009).

Chiavenato (2011) caracteriza a autocracia na liderança como uma forma de centralizar a tomada de decisão. Um líder autocrático tende a ser dominador com seus liderados, muitas vezes impondo suas ordens sem aceitar questionamentos e preocupando-se demasiadamente com os processos e resultados obtidos.

2.3.2 Liderança democrática

A liderança democrática difere muito da autocrática, sua abordagem é mais flexível com os resultados e mais voltada às relações humanas e à participação dos colaboradores (ARAUJO, 2009).

O líder democrático tende a se identificar com o grupo, muitas vezes se igualando aos demais e dando espaço para decisões conjuntas, permitindo à equipe se reunir para planejar e organizar as tarefas com sua orientação. O líder também acaba servindo de mediador de conflitos internos até todos estarem em concordância (CHIAVENATO, 2011).

2.3.3 Liderança liberal (Laissez-faire)

Indo a outro extremo da liderança autocrática, na qual o líder é o centralizador de decisões, na liderança liberal a interferência do líder é quase inexistente. Seu auxílio está na orientação que presta aos liderados quando solicitado, porém o poder de decisão é totalmente cedido ao grupo (CHIAVENATO, 2011).

Segundo Robbins (2005) o líder liberal acaba sendo de certa forma, omissivo, deixando as responsabilidades e decisões nas mãos dos seus liderados, que buscam a realização das tarefas e a garantia dos resultados.

2.4 Novas abordagens de liderança

Na busca por inovação os autores identificaram novas abordagens da liderança. São elas:

2.4.1 Liderança carismática

Algumas características de um líder carismático segundo Robbins (2005) são a capacidade de ter uma visão ampla diante de determinadas situações, a preocupação com as necessidades e limitações de cada liderado, a disposição de correr riscos a fim de alcançar objetivos importantes para a organização e uma conduta diferenciada que gera uma forte influência entre seus liderados e agregando confiança à sua liderança.

Geralmente existe um grande senso de identificação entre os liderados para com o líder, como se ele representasse claramente suas opiniões (CHIAVENATO, 2011).

Depara-se com a liderança carismática em muitos contextos ideológicos, como em instituições religiosas, partidos políticos e associações (ROBBINS, 2005).

2.4.2 Liderança transacional

Essa abordagem de liderança é muito voltada para a motivação que os líderes dão aos liderados, muitas vezes por meio de recompensas tendo em vista os avanços e vitórias de cada um. (ROBBINS, 2005)

Chiavenato (2006) reforça essa ideia apontando a liderança transacional como aquela em que os líderes se esforçam para motivar seus liderados por meio de recompensas, avaliando seu trabalho e apoio.

2.4.3 Liderança transformadora

O líder transformador é aquele que consegue influenciar os liderados a tal ponto que eles passam a priorizar os interesses e objetivos da organização em detrimento dos seus próprios. Essa influência se dá justamente pelo cuidado e preocupação com as necessidades de cada liderado do grupo, que, ao sentir-se

envolvido em uma visão, passa a pensar de forma diferente e é motivado a dar o seu melhor em prol do grupo (ROBBINS, 2005).

Chiavenato (2006), em concordância com Robbins (2005), define liderança transformadora como aquela na qual os líderes criam uma determinada visão e fazem com que seus seguidores sigam em direção a ela.

Bergamini (2009) amplia o conceito quando diz que além de criar a visão, os líderes transformadores são aqueles que demonstram a visão e dão sentido à missão proposta. Consideram e estimulam a reciprocidade entre os indivíduos por meio de elementos chave como honra, respeito e confiança.

A comunicação passa a ser imprescindível para essa forma de liderar que busca alcançar suas expectativas por meio de atendimento individualizado e personalizado a cada liderado que, por sua vez, é conduzido, aconselhado e orientado por seu líder.

2.4.4 Liderança participativa

Esse estilo de liderança como seu próprio nome já induz, é baseado na participação dos liderados no processo de tomada de decisões. Isso faz com que a comunicação entre líder e liderado melhore e, conseqüentemente, acaba diminuindo os conflitos internos (BERGAMINI, 2009).

A autora ainda ressalta que apesar da participação dos liderados na tomada de decisões, a responsabilidade por atingir os resultados e objetivos da organização ainda é do líder.

Chiavenato (2011) define essa liderança como um conjunto de pessoas envolvidas com o mesmo objetivo, no qual todos se ouvem e juntos resolvem os conflitos presentes.

2.4.5 Liderança contingencial

Bergamini (2009), seguindo um estudo realizado por Fieldler em 1967, diz que nenhum estilo de liderança é melhor ou pior que o outro, negando também que exista um tipo de comportamento em liderança que seja apropriado para quaisquer condições. Entende-se que as circunstâncias estão diretamente ligadas ao comportamento da liderança e ao desempenho do grupo.

Sendo assim, a teoria de liderança contingencial declara que não há nada de plenamente certo nas organizações. Tudo é relativo; tudo depende das variáveis que influenciam nos negócios empresariais, podendo estar em mudança constante (CHIAVENATO, 2011).

2.4.6 Liderança situacional

A liderança situacional é definida por Dubrin (2008) como um relacionamento entre o comportamento do líder com seus seguidores dentro do grupo. Ele afirma que os liderados mais experientes e capacitados demandam menos atenção e direcionamento do que aqueles menos capacitados e com menos tempo no grupo.

Lacombe (2011) aponta que o comportamento do líder corresponde diretamente ao grau de maturidade dos liderados. Lidando com pessoas mais maduras o líder passa a exercer um papel de influenciador para alcançar os objetivos desejados. Esse processo de influência no comportamento dos liderados visando ao alcance dos objetivos em situações determinadas é o que define a liderança situacional.

É importante considerar que todas as abordagens e formas de liderar afetam diretamente não só os líderes, mas também os liderados. É impossível definir qual a melhor união de estilos e abordagens, pois muitos casos são específicos e as tendências e exigências humanas estão em constante mudança. As variáveis que se aplicam à liderança são muitas por isso tantas teorias surgem a cada década tentando levar à compreensão das presentes realidades e se adequando melhor a cada situação, a fim de ser produtiva e eficiente para todos os envolvidos.

2.2 MOTIVAÇÃO

Ao falar de liderança um dos fatores de forte influência para que o liderado coopere com o líder é a motivação, sendo fundamental para os mais diversos tipos de líderes conhecer suas principais teorias e práticas.

A origem do estudo da motivação vem de dois filósofos antigos e seguiram caminhos distintos: Platão e Demócrito.

Platão partiu do princípio de que o homem é um ser puramente racional e que não sofre influências externas para tomar suas decisões e seguir seus objetivos. Já Demócrito acreditava que a inteligência humana era composta por átomos que interagem com átomos externos, dessa forma dando um sentido mais biológico do que racional para a interpretação da motivação (TADEUCCI, 2011).

Tais afirmações originaram diversas outras conclusões e pressupostos acerca do que realmente é a motivação. Sendo assim, a motivação segundo Andrade e Amboni (2011), se faz com o direcionamento e a persistência da ação, que pode ser evidenciada por meio de comportamentos e atitudes positivas ou negativas de acordo com os objetivos estipulados.

Estes mesmos autores levantam quatro características básicas da motivação, que são:

- O individualismo, considerando cada pessoa única;
- A intencionalidade, mesmo diante das influências nos comportamentos toda escolha é uma ação própria;
- A multifacetada, visando aos variados estímulos e às escolhas comportamentais;
- A dedução do comportamento, a motivação não é o comportamento em si, estando muito mais relacionada às forças internas e externas que influenciam a escolha do indivíduo.

Dentre as diversas formas de abordar a motivação, ressalta-se a principal diferenciação entre as teorias: a motivação intrínseca ou extrínseca.

Tratando-se da motivação intrínseca, Tadeucci (2011) salienta que ninguém pode motivar ninguém, o máximo que se pode fazer é estimular a outra pessoa. Isto ocorre por que os desejos são individuais e dificilmente os indivíduos seguirão a orientação de outros, podendo, no entanto, serem estimulados por motivos emocionais, cognitivos ou hereditários.

Já a motivação extrínseca segundo Andrade e Amboni (2011), está ligada a recompensas tangíveis, sendo o indivíduo estimulado por salários, promoções e demais benefícios que lhe proporcionam segurança e satisfação material.

Partindo de tais definições, alguns estudiosos elaboraram teorias que explicam como os indivíduos são motivados na vida e principalmente no ambiente de trabalho.

Algumas das principais teorias motivacionais são: Teoria das necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores de Herzberg e teoria das expectativas de Vroom.

Cabe salientar que existem outras teorias e estudos mais recentes, sabidos pelo autor desta pesquisa, contudo, para uma melhor adequação aos conhecimentos dos pesquisados, não caberá à inclusão de novos elementos, ampliando, assim, a análise e discussão dos dados de forma a não compatibilizá-las a proposta da pesquisa.

2.2.1 Teoria das necessidades de Maslow

Maslow¹, a partir de uma visão de que todos os indivíduos apresentam uma hierarquia de necessidades que precisam ser satisfeitas.

Essa visão ao ser trabalhada em forma de conceitos deu origem à “hierarquia de necessidades”, que pode ser melhor demonstrada sob a forma de uma pirâmide, conforme apontado na figura 1.

De acordo com Maslow, as necessidades primordiais de um indivíduo são suas necessidades fisiológicas, ou impulsos baseados no esforço natural do corpo para manter um estado normal e constante da corrente sanguínea. Assim também como o desejo sexual, sono, comportamento maternal e outros.

Após essas terem sido atingidas, o indivíduo passa a buscar sanar sua necessidade de segurança. Nos adultos encontram-se expressões dessa necessidade quando há um desejo comum de ter um emprego, de alcançar a estabilidade proporcionada pelos bens materiais, pensões, plano de negócios, ou até mesmo a preferência por coisas familiares em lugar das desconhecidas, onde podendo-se citar também o apelo pelas religiões e filosofias que de alguma forma trazem conforto e segurança (ADAIR, 2010).

Em sequência, suas motivações voltam-se para as necessidades sociais no que diz respeito aos seus relacionamentos em geral, já que suas necessidades básicas em termos de fisiologia e segurança não lhe geram mais preocupações.

Sendo assim, o indivíduo, ao ter suas necessidades sociais satisfeitas, parte para o atendimento de sua necessidade de autoestima, que pode ser

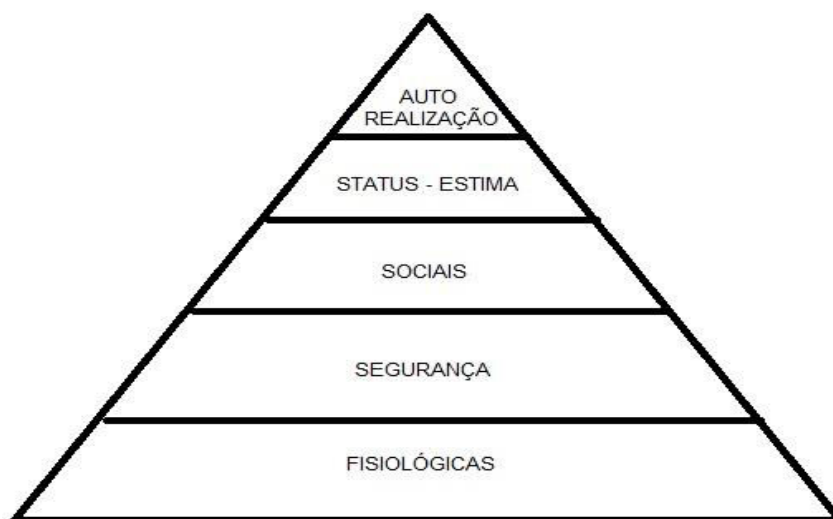
¹ Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo comportamental criador da teoria de necessidades humanas.
Fonte: <http://www.e-biografias.net>

interpretada como o desejo de adequação, competência e confiança diante do mundo, independência e liberdade. Outro ponto é o desejo de reconhecimento por parte de outros indivíduos, almejando prestígio, posição social, importância e apreço daqueles que o cercam.

E por fim, tendo a necessidade de autoestima satisfeita, volta-se para satisfazer as suas necessidades de autorrealização, que é a tendência de realizar seu potencial, aquilo que o satisfaz, o desejo de se tornar cada vez mais tudo que se é capaz de ser (ANDRADE e AMBONI, 2011).

Essa ordem ou escala de necessidades, pode ser amplamente verificada na figura 1 abaixo, sendo possível, inclusive, visualizar sua escala ou ordem de grandeza, já que as necessidades situadas em um nível inferior deixam repentinamente de ser atendidas, o indivíduo direcionará novamente sua motivação para elas (CHIAVENATO, 2006).

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas



Fonte: Adaptado pelo autor. (Chiavenato, 2006, p. 171)

2.2.1.1 Teoria das necessidades no ambiente de trabalho

Foram realizadas diversas tentativas no sentido de relacionar a teoria de Maslow com as exigências de funcionários dentro do ambiente de trabalho (ROBBINS, 2005), chegando-se às seguintes relações:

- Necessidades fisiológicas: ligadas a salário e benefícios.

- Necessidades de segurança: vinculadas a assuntos como segurança no trabalho, auxílio-doença e planos de previdência, períodos de folga suficientes e proteção contra injustiças e segurança no trabalho.
- Necessidades sociais: associadas a um senso de participação, amizade e solicitude para com os colegas de trabalho e superiores hierárquicos.
- Necessidades de autoestima: satisfeitas pelo reconhecimento e elogio por parte de supervisores e gerentes, juntamente com a possibilidade de seguir carreira dentro da organização à margem de transferências de cargos e promoções.
- Necessidades de autorrealização: atingidas quando se proporcionam trabalhos gratificantes e interessantes, nos quais as habilidades são utilizadas de maneira ampla, o funcionário passa a ter prazer naquilo que faz.

2.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Em se tratando de aspectos motivacionais, Herzberg² sugeriu que existem dois grupos igualmente importantes de fatores relevantes à motivação de equipe, pois em seus estudos, ele identificou que fatores de higiene (ou não satisfatórios) na verdade, não chegam a estimular, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não se tornarem a causa da desmotivação das pessoas (ROBBINS, 2005).

Para tal afirmação, Herzberg cita como exemplo que um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem com mais dedicação. Porém, ficarão satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los.

No entanto, se as condições de trabalho causam insatisfações, as pessoas tornam-se desmotivadas, e tanto esses quanto outros elementos simplesmente não funcionam como motivadores.

Esta distinção entre fatores de higiene - cuja percepção não causa motivação, mas a influência - e fatores motivadores podem ser mais bem observados na tabela 1, conforme abaixo.

² Frederick Herzberg (1923-2000) psicólogo e professor de gestão, autor da teoria dos dois fatores.
Fonte: <https://www.portal-gestao.com>

Tabela 1: Fatores de higiene e motivadores segundo Herzberg

FATORES DE HIGIENE	FATORES MOTIVADORES
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão	Perspectivas de evolução
Política de administração	

Fonte: Adaptado pelo autor, (Maitland, 2000, p. 10)

Herzberg afirma que se os fatores de higiene estiverem em ordem e forem satisfatórios, existirão cinco fatores-chave que poderão motivar uma equipe de trabalho, sendo estes:

- Trabalhos interessantes ou que apresentem desafios;
- Responsabilidade pelas tarefas e deveres realizados;
- Sensação de se ter alcançado algo que valeu a pena;
- Reconhecimento pelo trabalho realizado, pelo empenho e pelo desempenho realizado;
- Possibilidade de desenvolvimento pessoal, transferência de cargo e/ou promoção.

Herzberg aponta que o trabalho em si é o principal motivador no ambiente de trabalho, e que todas as outras influências possíveis são de importância secundária (MAITLAND, 2000).

2.4 Teoria da expectativa de Vroom

Tomando por base a pirâmide de necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg, Vroom³ formulou a teoria da expectativa, segundo a qual

³ Victor Vroom (1932) psicólogo autor da Teoria da Expectativa de Vroom.

existem duas partes que compõem a motivação: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los.

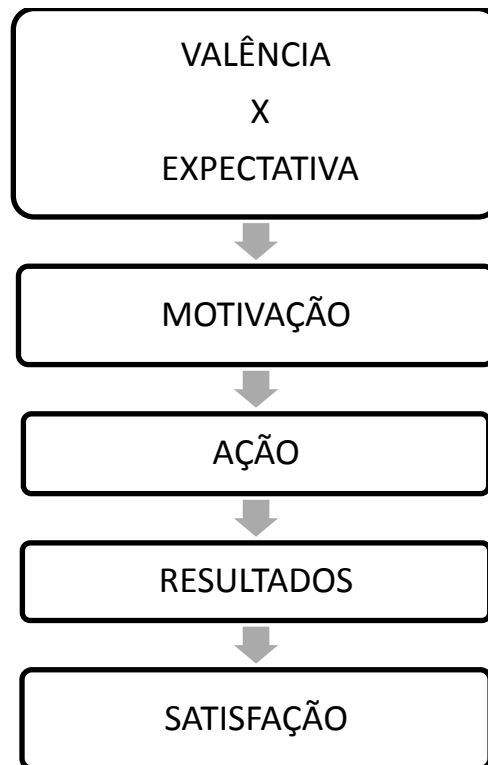
Ele utilizou-se da palavra valência para descrever o nível de um desejo em particular: um alto nível de valência indica um desejo forte, ao passo que um nível baixo sugere que o desejo tem menor importância para a pessoa, sendo, portanto, pouco provável que haja alguma motivação. No entanto, se há um alto nível de valência, este poderá agir como motivador, já que o indivíduo também precisa sentir que esse desejo específico pode ser satisfeito.

Um funcionário, por exemplo, pode ter um forte desejo de adquirir um automóvel de determinada marca, como um BMW em vez de um carro mais popular. Se esse indivíduo acreditar que pode realizar seu desejo - considerando tratar-se de um carro para consumidores de alta renda -, ele então tomará as providências necessárias para produzir o resultado exigido e alcançar a satisfação de seu desejo. Contudo, se o desejo não for acessível, há então pouca probabilidade de essa pessoa trabalhar com mais dedicação, pois não se sentirá motivada (MAITLAND, 2000).

Para melhor ilustrar segue adiante a seguir a figura 2, adaptada pelo autor, demonstrando como se dá o processo de identificação da valência x a expectativa, que segue como agente motivador ou não, sendo determinante para a ação, que, por sua vez, provocará os resultados e culminará na satisfação do indivíduo quanto às suas expectativas.

Este sequenciamento permite identificar mais claramente o motivo de determinados indivíduos realizarem feitos extraordinários sem grandes condições, enquanto outros, repletos de condições e possibilidades, não se movimentam rumo à realização. Tratam-se de fatos distintos que ocorrem em razão desta relação valência x expectativa.

Figura 2: Teoria dos dois fatores de Vroom



Fonte: Adaptado pelo autor, (Maitland, 2000, p. 11)

2.3 ORGANIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Organização é definida por Lacombe (2005), como um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Para que exista uma organização, é preciso existir objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas.

Ainda segundo o autor, uma organização somente existe quando:

- Há pessoas capazes de se comunicarem e que;
- Estão dispostas a contribuir com ação;
- A fim de cumprirem um propósito comum.

Em geral, nos mais diversos tipos de organização, as decisões são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura, que pode ser definida como o modelo de ideias básicas que um grupo experimentou a partir da solução de seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido altamente eficaz, foi considerado válido e

ensinado aos novos membros como a maneira correta de pensar e agir em relação aos problemas vividos (SCHEIN, 1997).

A condução de uma equipe e as ações realizadas por ela na busca de resultados geralmente são condicionadas por essa cultura, variando de uma para outra conforme as prioridades dos valores estabelecidos. Sugere, assim, a cultura empresarial ou organizacional.

Essa cultura organizacional, segundo Marras (2011) forma-se na medida em que os membros da empresa encontram uma resposta favorável ao padrão do grupo a que pertencem, tornando essa resposta padrão para os demais colaboradores internos e externos, a fim de obter a solução desejada para cada problema ocorrido. O processo torna-se constante no que diz respeito às adequações contínuas e mudanças que o tempo e o espaço produzem por meio das mutações dos próprios sistemas de valores que o sustentam.

A cultura organizacional clara e bem definida garante consistências e coerências nas ações e decisões, proporcionando, em média melhores condições para que se alcance as metas estabelecidas.

A disposição de contribuir com ação significa, sobretudo, disposição para sacrificar o controle da própria conduta em benefício da coordenação. Essa disposição de se confiar à organização varia de indivíduo para indivíduo e mesmo no próprio indivíduo com o passar do tempo. Isto significa que o sistema total de contribuições é instável, pois é resultado das satisfações e insatisfações obtidas realmente ou percebidas imaginariamente pelos indivíduos.

As contribuições de cada participante na organização variam enormemente em função não somente das diferenças individuais existentes entre eles, mas também do sistema de recompensas e contribuições aplicado pela organização. (CHIAVENATO, 2007).

É possível apontar que quanto mais a organização cresce, mais níveis hierárquicos são criados e, à medida que o número de níveis hierárquicos aumenta, ocorre um gradativo distanciamento entre as pessoas e seus objetivos pessoais o que gera conflito entre os participantes envolvidos, conforme Chiavenato (2007).

2.4 O TERCEIRO SETOR

2.4.1 O terceiro setor e sua composição

O terceiro setor é composto por associações, fundações, organizações sem fins lucrativos (ONG's), Organização da Sociedade Civil de Interesse Privado (OSCIP), entidades, partidos e outras nomenclaturas. Barbosa e Oliveira (2003) dizem que todas estas denominações referem-se a entidades de natureza privada sem fins lucrativos, as quais juridicamente são sempre associações ou fundações. Estas associações ou fundações podem ser nomeadas por diversos títulos ou qualificações do Poder Público. Porém, sob o aspecto jurídico, a entidade é sempre uma associação ou fundação.

Este setor é composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, em âmbito não governamental (FERNANDES, 1997).

A origem do terceiro setor encontra-se na Europa e ainda está em desenvolvimento no Brasil.

Machado e Bulgacov (2010) afirmam que as organizações do terceiro setor no cenário das questões sociais que envolvem o país, cresceram particularmente com a redemocratização do Brasil, a partir da década de 1980.

Para Szazi (2004), a forma como o debate sobre o terceiro setor vem ocorrendo no Brasil traz duas distorções do seu principal foco, sendo que a primeira é a ideia equivocada de que se trata de uma crítica indireta ao papel do Estado na redução da pobreza e promoção do desenvolvimento, sugerindo que tais objetivos seriam realizados de forma mais eficiente pela iniciativa privada. A outra distorção apontada refere-se à associação do conceito de terceiro setor a entidades privadas sem fins lucrativos com finalidade pública, induzindo a uma interpretação equivocada de que elas têm uma natural vocação pública.

Uma pesquisa realizada pelo IBGE e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE, com base nos dados do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE, do IBGE, revela que em 2010, havia 290,7 (mil) fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, voltadas predominantemente à religião (28,5%),

associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%). As áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%).

Ainda segundo este estudo, tais fundações privadas e associações sem fins lucrativos concentravam-se na região Sudeste (44,2%), Nordeste (22,9%) e Sul (21,5%), estando menos presentes no Norte (4,9%) e Centro-Oeste (6,5%).

Dessas instituições, 72,2% (210,0 mil) não possuíam sequer um empregado formalizado, apoiando-se em trabalho voluntário e prestação de serviços autônomos.

Nas demais, estavam empregadas, em 2010, cerca de 2,1 milhões de pessoas, podendo-se apontar a intensa presença feminina cerca de 62,9%.

Porém, como um dado relevante a ser citado, quando tratado sobre a remuneração média, as mulheres recebiam a média de R\$ 1.489,25, que equivalia a 75,2% da remuneração média dos homens, apontada em R\$ 1.980,08, gerando para o total dos assalariados a média de R\$ 1.667,05 mensais naquele ano.

Outro dado importante de comparação é o nível de escolaridade versus remuneração, que apontava que, embora 33,0% dos assalariados das fundações privadas e associações sem fins lucrativos possuíssem nível superior - quase o dobro do observado para o total das organizações (16,6%), sua remuneração era de 5,8 salários mínimos, bem menor à dos assalariados do total das organizações do CEMPRE - 7,6 salários mínimos.

Levando em consideração tais conceitos e fatores, é possível se afirmar que as entidades do terceiro setor ocupam um espaço cada vez mais relevante na sociedade brasileira, executando tarefas nas quais os outros setores não apresentam resultados efetivos do ponto de vista da sociedade (LACRUZ, 2014).

2.4.2 Organizações não governamentais (ONG's)

O significado da abreviação de organizações não governamentais se dá pela sigla ONG's. Estas caracterizam-se como organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo e voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado.

Contando algumas vezes com o trabalho voluntário, as ONG's atuam por meio de promoção social, visando à contribuição para o processo de desenvolvimento e transformações estruturais da sociedade (TENÓRIO, 2009).

Diferente dos movimentos sociais, sindicatos de trabalhadores e associações de moradores, as ONG's, não têm caráter representativo, podendo falar somente em nome próprio. Como organizações particulares, elas têm se multiplicado em função das demandas e iniciativas existentes (ALBUQUERQUE, 2006).

Albuquerque (2006) aponta que pela eficiência e importância do trabalho que vem sendo desenvolvido por essas organizações, muitas entidades tais como: sindicatos, associações, movimentos, redes sociais, igrejas, órgãos governamentais e universidades, acabam formando parcerias com elas em programas, projetos ou campanhas, a fim de potencializar seu trabalho.

As ONGs também representam um novo espaço organizador da sociedade civil, de forma mais espontânea e menos burocratizada. São mecanismos fundamentais de construção da cidadania, atuando como agentes de fiscalização da sociedade civil sobre a sociedade política, no gerenciamento dos assuntos públicos.

2.4.2.1 Breve histórico das ONG's

Entre 1960 e 1970, cresceram na Europa Ocidental organizações sem relação direta com os governos europeus, destinadas a promover projetos de desenvolvimento nos países de terceiro mundo, estabelecendo parcerias em vários outros países e levando ao surgimento de ONG's no hemisfério sul (ALBUQUERQUE, 2006).

O fim da II Guerra Mundial trouxe a emergência de novos centros de poder econômico e político, a revolução nas comunicações, o aumento da produtividade industrial e agrícola e a urbanização, promovendo um aumento da pobreza, da violência, de doenças, poluição ambiental e conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos (TENÓRIO, 2009). Este contexto tornou propício o surgimento de organizações de apoio e de amparo a tais questões, fator determinante no surgimento de ONG's ao redor do mundo.

Tenório (2009) ainda afirma que, para fazer frente a esses problemas, as ONG's inicialmente tinham um caráter assistencialista, já que eram ligadas principalmente a grupos religiosos. Desse modo, se diversificaram e passaram a adotar como estratégia ações localizadas e de pequenas proporções, que pretendiam gerar repercussões e transformações a longo prazo, por meio de experiências que podiam ser multiplicadas com a formação de novos atores sociais.

Albuquerque (2006) aponta que, nos anos 1970, sobretudo na América Latina, as organizações da sociedade civil surgiram com expressivo caráter político, atuando fortemente na redemocratização dos países, com ações voltadas para uma política social de desenvolvimento comunitário e para a execução de atividades de assistência e serviços nos campos de consumo, educação de base e saúde.

Já em 1980, houve uma mudança significativa: a maioria dos países restabeleceu um regime democrático. Os governos passaram a adotar uma política neoliberal de desenvolvimento, o que agravou a situação de pobreza nos países do Terceiro Mundo. Paralelamente, ocorreu o crescimento do setor informal da economia e aumentou o descrédito do Banco Mundial e das instituições internacionais quanto ao destino dado pelos órgãos governamentais aos recursos alocados em programas de desenvolvimento social (ALBUQUERQUE, 2006).

A partir da década de 1990 até os dias de hoje, Tenório (2009) diz que com as mudanças ocorridas na conjuntura dos países latino-americanos, as ONG's passaram a se defrontar com desafios que põem em xeque sua forma de gestão. São esses:

- Sair do micro para o macro, isto é, não limitar suas ações a microrregiões, e, sim, contribuir com sua experiência para o desenvolvimento macro;
- Sair do privado para o público, deixando de atuar na informalidade para atuar de forma mais transparente, divulgando ao público o que são, por que lutam e o que propõem;
- Passar da resistência à proposta, ou seja, da ação contra o Estado e à margem do mercado para uma ação participante.

2.4.2.2 Trabalho não remunerado – uma característica das ONG´s

O trabalho não remunerado é exercido por voluntários e regulamentado pela Lei n.º 9.608/98, conhecida como Lei do Voluntariado. O trabalho voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária. Para que seja considerado voluntário, é preciso que o trabalho preencha os seguintes requisitos:

- Ser voluntário (não pode ser imposto ou exigido como contrapartida de algum benefício prometido pela entidade);
- Ser gratuito;
- Ser prestado pelo indivíduo isoladamente (e não por organização da qual ele faça parte);
- Ser prestado à entidade governamental ou privada sem fins lucrativos e voltada para objetivos públicos.

O contrato a ser firmado é chamado de termo de adesão, nele devendo constar a identificação completa da organização e do voluntário, a natureza e as condições para o serviço, a carga horária, o local de trabalho, o material de apoio e afins.

As despesas pagas pelos voluntários no exercício da sua atividade poderão ser ressarcidas pela organização, desde que haja autorização anterior desta (ALBUQUERQUE, 2006).

2.4.2.3 ONG X OSCIP

Uma OSCIP é uma qualificação jurídica atribuída a diferentes tipos de entidades privadas atuando em áreas típicas do setor público com interesse social, que podem ser financiadas pelo Estado ou pela iniciativa privada sem fins lucrativos. Está prevista no ordenamento jurídico brasileiro como forma de facilitar parcerias e convênios com todos os níveis de governo e órgãos públicos (federal, estadual e municipal) e permite que doações realizadas por empresas possam ser descontadas no imposto de renda.

Por ser uma qualificação, e não uma forma de organização em si mesma, vários tipos de instituições podem solicitar a qualificação como OSCIP. De

maneira geral, as organizações não-governamentais (ONGs) são as entidades que mais se encaixam no perfil para solicitar a qualificação de OSCIP.

Dessa forma, já que a OSCIP é uma qualificação para entidades do terceiro setor, pode-se dizer que toda OSCIP é uma ONG, mas nem toda ONG é uma Oscip (SEBRAE, 2016). (CARDOSO, 2014)

2.4.3 Fundações e associações

O Código Civil em seu art. 53 define associações como a "união de pessoas que se organizam para fins não econômicos".

A Constituição Federal garante o direito à livre associação e proíbe o exercício de determinadas atividades descritas em lei, tais como as atividades de caráter paramilitar.

É relevante dizer que não há proibição legal para o desempenho de atividades econômicas pela entidade, desde que elas caracterizem-se como meios para atendimento de seus fins. Ela não perde a categoria de associação mesmo que realize negócios para manter ou aumentar seu patrimônio, desde que não gere lucro aos associados (DINIZ, 1993).

Os estatutos das associações devem conter sua denominação, finalidade, sede, requisitos para admissão, missão, exclusão de associados, direitos e deveres, origens de recursos, administração e condições para dissolução. A eleição dos administradores e alterações dos estatutos das associações são responsabilidades de suas Assembleias Gerais (GIMENES, 2010).

Já as fundações diferem-se das associações em alguns pontos conforme tabela 2 a seguir. Elas são tratadas no CCB nos artigos 62 a 69, devem ser criadas por meio de escrituras públicas, com finalidades relacionadas à religião, moral, cultura ou assistencialismo, sendo seu estatuto projetado a partir da constituição de seu patrimônio. O controle das fundações é de responsabilidade do Ministério Público.

Assim, Diniz (1993) sustenta que fundação é a instituição que se forma ou se funda pela constituição de um patrimônio para servir a certo fim de utilidade pública ou atuar em benefício da sociedade. Podem ser constituídas por indivíduos, por empresas ou pelo poder público e se caracterizam por seus fins de caridade ou beneficentes, e pelo fato de possuir uma personalidade patrimonial.

Isso quer dizer que, diferente das associações, nas quais o núcleo central é o indivíduo, nas fundações o núcleo central é o patrimônio.

Tabela 2: Diferenças básicas entre associações e fundações

ASSOCIAÇÃO	FUNDAÇÃO
Constituída por pessoas.	Constituída por patrimônio.
Pode (ou não) ter patrimônio.	O patrimônio é condição para sua criação.
A finalidade é definida pelos associados.	A finalidade deve ser religiosa, moral, cultural ou de assistência, definida pelo instituidor.
Os associados deliberam livremente.	As regras para deliberação são definidas pelo instituidor e fiscalizadas pelo Ministério Público.
Registro e administração são mais simples.	Registro e administração são mais burocráticos.
Regida pelos artigos 44 a 61 do Código Civil.	Regida pelos artigos 62 a 69 do Código Civil.
Criada por intermédio de decisão em assembleia, com transcrição em ata e elaboração de um estatuto.	Criada por intermédio de escritura pública ou testamento. Todos os atos de criação, inclusive o estatuto, ficam condicionados à prévia aprovação do Ministério Público.
Obrigatoriedade de prestação de contas ao órgão cedente do título ou certificação estatal.	Obrigatoriedade de prestação de contas anual ao órgão curador e ao Ministério Público até o último dia útil do primeiro semestre do ano subsequente ao exercício financeiro da entidade.

Fonte: Adaptado pelo autor de OAB/SP (2005).

3 METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para estruturar e realizar a pesquisa, contendo informações como locais da coleta de dados, delimitação e definição da amostra.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e de campo, visando atingir o objetivo proposto de apontar o perfil dos líderes em ONG's da cidade de Ubatuba - SP.

Conforme Malhotra (2012), a pesquisa qualitativa baseia-se em amostras pequenas relacionadas ao objeto, porém possibilita a compreensão e a percepção clara do cenário do problema.

A pesquisa exploratória, segundo Severino (2007) busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto.

Podemos ainda apontar que as pesquisas qualitativas exploratórias preocupam-se em desenvolver conceitos mais que aplicar conceitos preexistentes, estudar casos particulares mais que abraçar populações extensas e descrever os significados das ações para os atores mais que codificar eventos (ZANELLI, 2002).

A pesquisa de campo é definida quando a fonte é abordada em seu ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que as relações de líder e liderados ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador (SEVERINO, 2007).

Sendo assim, a presente pesquisa pode caracterizar-se como sendo original, por se tratar de uma análise local e apontar particularidades regionalizadas, junto ao objeto de estudo escolhido. Seu caráter é exploratório, por estimular os questionados a pensarem livremente sobre os estilos conceituais de liderança abordados no referencial teórico. Para que assim, possa levantar informações sobre o atual tema e gerar a análise e discussão dos dados. (MARCONI e LAKATOS, 2010).

3.2 Objetivo geral

Marconi e Lakatos (2010) apontam que toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para então definir o que será investigado e o que se pretende atingir, sendo assim, para este trabalho, o objetivo geral dessa pesquisa será traçar o perfil dos líderes em ONG's na cidade de Ubatuba - SP.

Ressaltando que o presente trabalho não tem por intenção apontar qual o melhor perfil de líder para as determinadas ONG's, restringindo se somente a apontar os perfis existentes.

3.3 Objetivos específicos

- Relacionar a importância da liderança para organizações no terceiro setor;
- Desenvolver um questionário para identificação do perfil de liderança;
- Descrever os principais aspectos relacionados ao perfil de liderança;
- Apresentar o perfil de liderança identificado no público estudado.

3.4 Objeto e procedimento de pesquisa

A presente pesquisa realizou-se com os líderes de 11 ONG's da cidade de Ubatuba, que estão devidamente registradas no site referência deste tipo de organização, o <http://www.ongsbrasil.com.br/>.

A seleção do objeto de pesquisa foi obtida através do navegador Google Chrome no dia 07 de abril de 2016, às 19:49h por meio da ferramenta de busca Google, através da definição da palavra chave "ONG's em Ubatuba".

O procedimento de pesquisa se deu através de um questionário de auto percepção no exercício da liderança (QUAPEL) tendo por base teórica da sua concepção os estilos de liderança clássicos de as novas abordagens apresentadas no referencial teórico.

Estruturado com perguntas abertas e fechadas, que são um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, com o objetivo de levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados para conhecer a opinião dos mesmos sobre o assunto abordado. As questões devem ser pertinentes ao objeto, claramente formuladas e objetivas, de modo a serem bem compreendidas,

conseguir respostas objetivas e evitando provocar dúvida ou ambiguidades (SEVERINO, 2007).

O questionário foi elaborado com base em um artigo de percepção de liderança encontrado na revista científica Einstein 2014 e no referencial teórico exposto acima. O *link* com questionário foi aberto para respostas no dia 12 de Maio de 2016 e se encontrou disponível na plataforma *Google Drive* até o dia 20 de Maio de 2016. Sua aplicação foi por meio de contato presencial e encaminhado através de *email* para os gestores das organizações.

3.5 Quadro de questões

Para a melhor compreensão e análise de dados da pesquisa foi necessária a inserção de algumas perguntas voltadas a delimitação do perfil demográfico dos participantes da pesquisa.

Quadro 1: Perguntas relacionadas aos dados demográficos inseridos pelo autor:

1. Idade
2. Gênero
3. Formação
4. Cargo Atual
5. Tempo de Atuação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A tabela 3 revela a formulação das perguntas contidas na pesquisa e a base teórica das mesmas.

Tabela 3: Quadro de questões

Quadro das questões			
Teoria	Tipo	Questão	Autor e ano
Conceito de liderança	Múltipla escolha e aberta	1;2	Alves (2010); Kuakazi (2006); Robbins (2005);
Habilidades e Traços	Múltipla escolha	2.2;3	Chiavenato (2000); Lacombe (2011)
Estilos de liderança	Escala de likert 5 pontos	4.1 - 4.7 4.9 - 4.14 4.16 - 4.20	Araujo (2009); Bergamini (2009); Chiavenato (2011); Dubrin (2008); Lacombe (2011); Robbins (2005)
Motivação	Escala de likert 5 pontos	4.8;4.15; 4.20	Chiavenato (2006); Maitland (2000); Robbins (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esse capítulo tem como finalidade apontar de forma objetiva os resultados obtidos na pesquisa, que se deu em um total de onze ONG's, as quais destas, somente nove se propuseram a contribuir, aceitando responder o questionário elaborado pelo autor. Levando em consideração que estas onze ONG's haviam sido selecionadas previamente sob um critério único de exposição e fácil acesso, através de mecanismo específico de busca da internet, tal como já descrito na metodologia deste trabalho, é possível afirmar que a amostra obtida e utilizada para análise é significativa.

Sendo assim para melhor compreensão dos leitores, as análises por parte do autor seguirão de forma ordenada, conforme descritas no questionário aplicado junto aos líderes e objetos de estudo desta pesquisa.

Cabe aqui, antes de tal sequenciamento, apontar que conforme apurado junto a Fasfil - Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos -, a região sudeste possui cerca de 130 mil unidades locais, enquanto a cidade de Ubatuba possui cerca de 120 fundações privadas e associações sem fins lucrativos até o fim de 2010 conforme demonstrado na tabela 4 abaixo.

Tabela 4: Unidades locais das fundações privadas e associações sem fins lucrativos, segundo as unidades da federação e municípios – Brasil / 2010

Federação, região, estado, município	Unidades locais	Percentual em relação ao país
Brasil	290.692	100%
Sudeste	128.619	44%
São Paulo	59.586	21%
Ubatuba	118	0,04%
Abordados	11	0,00004%
Respondentes	9	0,00003%

Fonte: Adaptado pelo autor (IBGE, 2000).

A partir desse paralelo exposto é demonstrado que os números obtidos na pesquisa podem não representar uma verdade absoluta em virtude do fato que a

pesquisa foi realizada em um curto período de tempo e através de uma única base de dados.

4.1 Área de atuação das ONG's participantes da pesquisa

As organizações participantes da pesquisa não autorizaram a exposição de seus dados jurídicos no presente trabalho, mas para melhor interpretação do leitor e para facilitação na análise dos dados obtidos segue tabela 5 com as áreas de atuação de cada uma delas:

Tabela 5: Área de atuação das ONG's pesquisadas

PARITICIPANTE Nº	CLASSIFICAÇÃO	ATIVIDADE
Participante 1	Assistência Social	Ações Integradas de Reabilitação
Participante 2	Desenvolvimento e Defesa de Direitos	Atividades Complementares à Escola
Participante 3	Educação e Pesquisa	Assistência Social - Defesa social e Institucional
Participante 4	Desenvolvimento e Defesa de Direitos	Apoio à Aprendizagem
Participante 5	Educação e Pesquisa	Estágio e Emprego
Participante 6	Defesa e Proteção do Meio Ambiente	Educação Ambiental
Participante 7	Assistência Social - Proteção Social	Preservação Cultural e Histórica
Participante 8	Saúde	Outros Serviços em Saúde
Participante 9	Defesa e Proteção do Meio Ambiente	Preservação e Proteção da Vida Selvagem

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.2 Dados demográficos

A partir da seguinte análise das questões respondidas pelos participantes da pesquisa, pode-se traçar um perfil demográfico dos líderes nas ONG's da cidade de Ubatuba - SP, considerando a delimitação da idade, gênero, formação acadêmica, cargo e tempo de atuação na organização. Esses dados, segundo

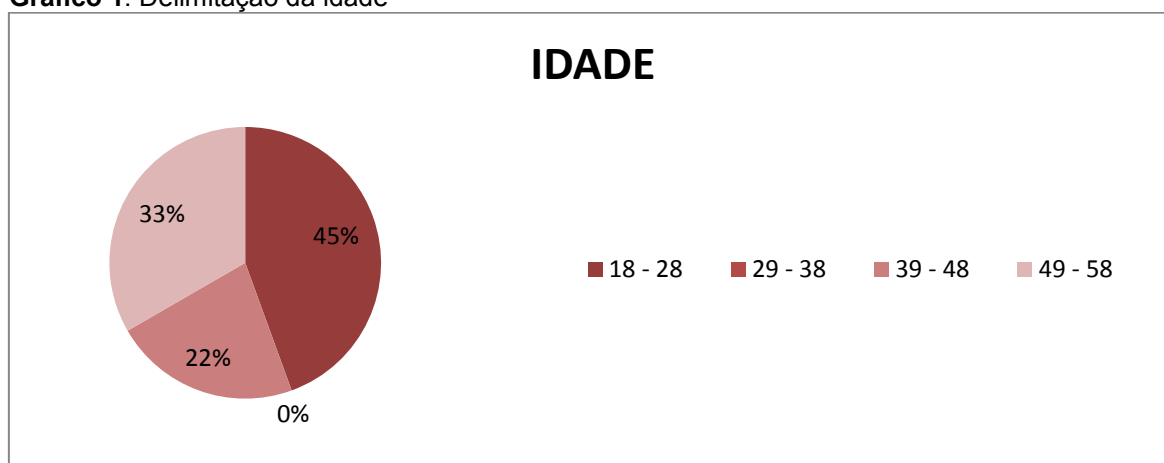
Severino (2007) são de suma importância para montar a caracterização do público alvo da pesquisa.

4.2.1 Delimitação da idade

A delimitação da idade é um item importante à pesquisa, pois caracteriza o nível de maturidade do indivíduo quanto a procedimentos administrativos e gerenciais. O gráfico 1 a seguir, aponta que 45% dos participantes tem entre 18 a 28 anos, em quanto 0% tem entre 29 a 38 anos, 22% tem entre 39 a 48 anos e 33% tem entre 49 a 58 anos.

Fica demonstrado com tal gráfico que a liderança nas ONG's varia entre dois extremos. A maioria dos líderes encontra-se na faixa etária de 18 a 28 anos, seguidos de líderes que estão entre 49 a 58 anos de idade.

Gráfico 1: Delimitação da idade



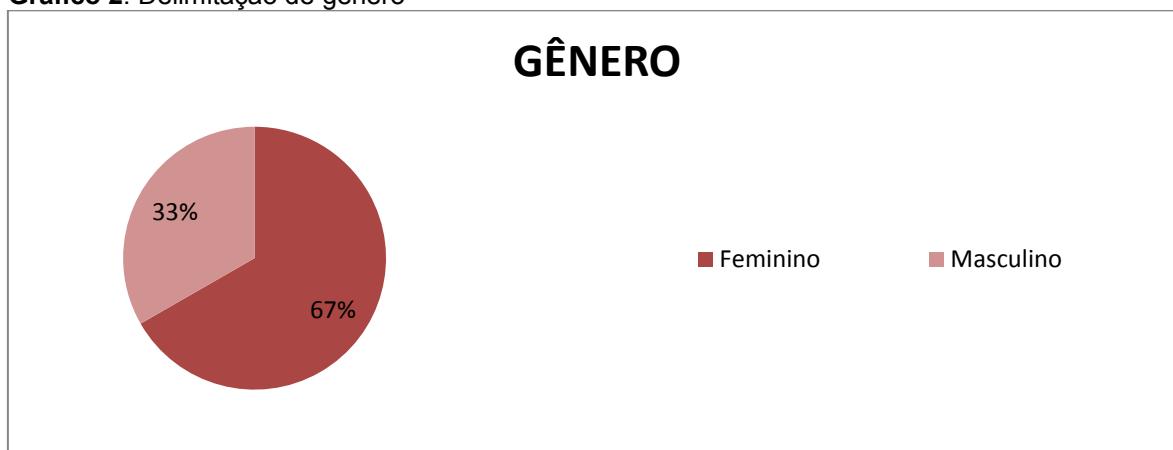
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.2.2 Delimitação do gênero

É relevante o levantamento do gênero na pesquisa por evidenciar o perfil predominante na liderança, já que pessoas do gênero masculino e feminino trazem traços e habilidades distintas entre si.

O gráfico 2 aponta que 67% dos líderes que responderam o questionário são do sexo feminino em quanto 33% são do sexo masculino.

Através deste é visível que pessoas do gênero feminino predominam diante dos homens a ocupação de cargos voltados a liderança dentro das ONG's na cidade de Ubatuba.

Gráfico 2: Delimitação de gênero

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.2.3 Delimitação da formação acadêmica

A formação nos estudos possibilita a análise do quão, são preparados academicamente os líderes dessas ONG's estão e de que forma foram preparados para gerir organizações.

A partir das respostas apresentadas através do Gráfico 3, vemos que todos os pesquisados concluíram o ensino fundamental, sendo que 56% pararam no ensino médio e 44% cursaram o ensino superior. Pode-se apontar que todos os participantes da pesquisa tem certo grau de formação, formados até o ensino médio e outros no ensino superior.

Gráfico 3: Delimitação da formação acadêmica

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.2.4 Delimitação do cargo

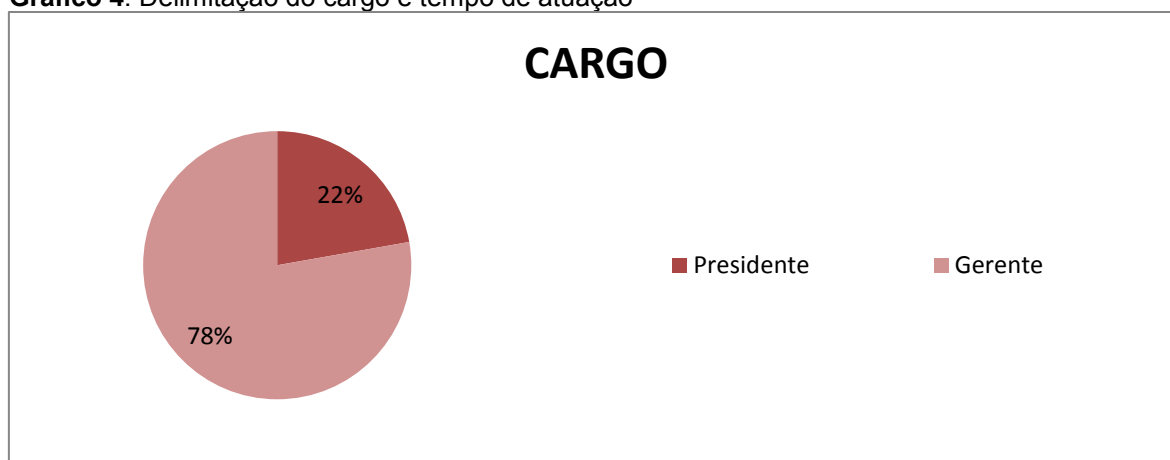
A análise do cargo exercido pelos participantes da pesquisa torna-se

relevante na pesquisa para que seja constatado o grau de liderança exercido pelos questionados.

Através do gráfico 4, nota-se que 22% dos pesquisados eram os próprios presidentes das ONG's com uma média de atuação de doze anos, em quanto 78% exerciam a função de gerente dentro da organização com uma média de atuação de três anos e meio.

Evidencia-se que quanto maior o nível hierárquico dentro da organização, maior é o tempo de atuação dentro da mesma.

Gráfico 4: Delimitação do cargo e tempo de atuação



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.3 Concepções de liderança por parte dos participantes

A pesquisa trouxe para os seus participantes, algumas questões com a possibilidade de respostas abertas e fechadas. A partir delas pode-se caracterizar como os líderes enxergam a questão da liderança e sua ligação com os liderados, assim também como eles próprios se veem diante dessa função.

4.3.1 Conceito de liderança

Para descobrir como os líderes das ONG's pesquisadas definem o conceito de liderança foi dada algumas definições preexistentes para que eles respondessem ou descrevessem com suas próprias palavras uma conceituação pessoal.

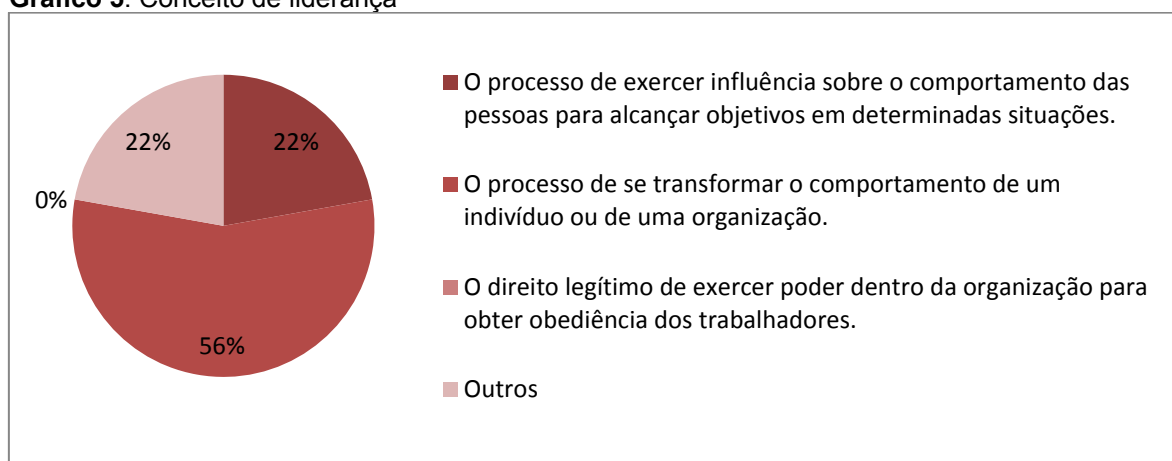
No gráfico 5 pode-se notar que a maioria dos questionados (56%) conceituam liderança como o processo de se transformar o comportamento de um

indivíduo ou de uma organização. O restante se divide em dois grupos iguais, onde 22% declara que liderança é o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações.

Em quanto em outros, 22% dos pesquisados fizeram conceitos próprios de liderança, sendo eles:

O participante 2 cita que “Liderança é ter o discernimento em planejar e repassar para os outros com respeito e sabedoria”, já para o participante 5 “Liderança é ajudar a organização a obter uma linha de trabalho em equipe, ensinando e aprendendo com ela, pois sem uma equipe não há liderança.”

Gráfico 5: Conceito de liderança

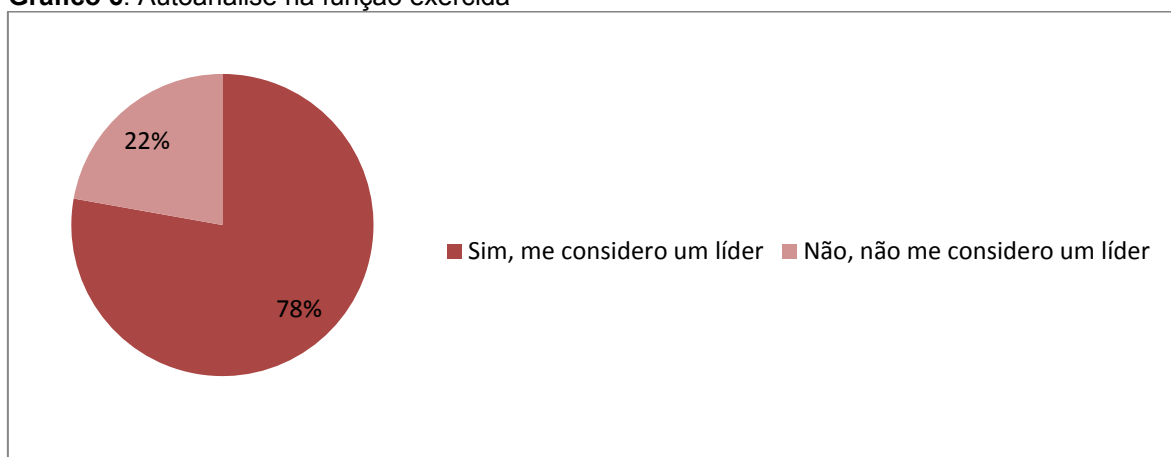


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.3.2 Autoanálise na função exercida

Para descobrir se todos os que ocupam cargos de liderança realmente se consideram líderes os pesquisados responderam essa pergunta e se justificaram. Assim também possibilitando a conexão de sua resposta anterior sobre a conceituação da liderança com a forma que eles se definem como líder.

Conforme o gráfico 6, a seguir, quando questionados se eles se consideravam líderes 77,8% dos pesquisados disseram que sim e 22,2% afirmaram que não.

Gráfico 6: Autoanálise na função exercida

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Os que tiveram resposta positiva responderam que se consideram líderes pelos seguintes motivos:

Participante 1 - “Me preocupo com as pessoas e gosto de anda sempre juntos com elas!”;

Participante 2 - “Porque planejo e executo.”;

Participante 3 - “Por ajudar e desafiar meus liderados para que eles possam crescer.”;

Participante 5 - “Pela atuação em equipe e pelos resultados com ela.”;

Participante 6 - “Por gerir pessoas.”;

Participante 7 - “Por interagir com as pessoas e assumir responsabilidades”;

Apenas o participante 9 não quis responder o porquê de se considerar um líder.

Dois pesquisados responderam que não se consideravam líderes, porém o participante 8 recusou-se a dizer o porquê. Em quanto o participante 4 disse que prefere ajudar em outras áreas, atuando, por exemplo, na psicologia do ambiente, não em impor decisões.

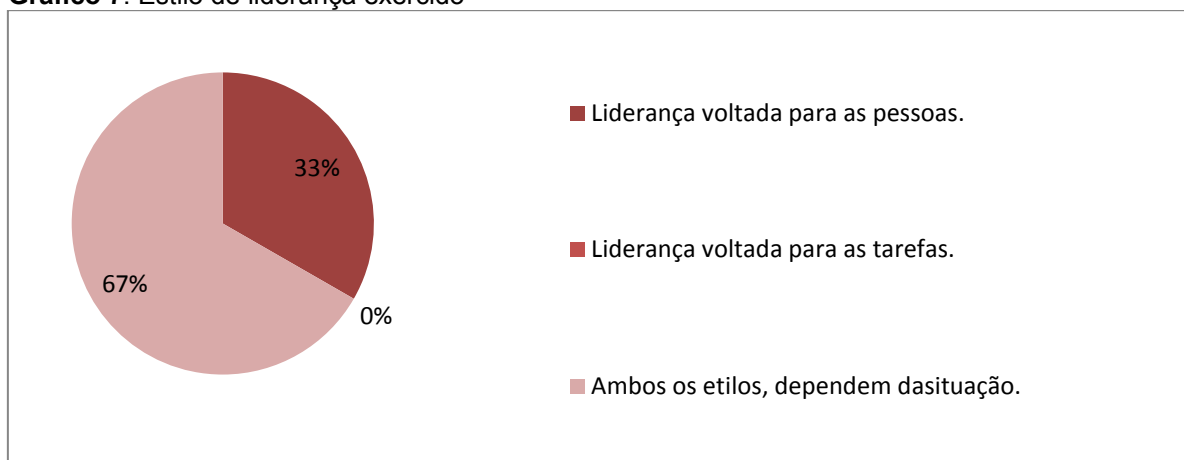
4.3.3 Estilo de liderança exercido

Para descobrir se o perfil dos líderes pesquisados é mais voltado as necessidades das pessoas ou das tarefas fez-se necessário uma pergunta que aborda-se esse aspecto fundamental para traçar o estilo de liderança exercido nas organizações.

Ao serem questionados a respeito de qual estilo de liderança praticado o gráfico 7 expressa que 33% dos pesquisados afirmam praticar uma liderança voltada para as pessoas e ninguém considera seu estilo de liderança voltado exclusivamente para as tarefas, porém 67% declara praticar de ambos os estilos dependendo da situação.

Pode-se perceber que todos os pesquisados em algum momento se importam com as pessoas e acabam voltando sua forma de liderar para elas, o que destaca uma característica marcante para o perfil de liderança nas ONG's.

Gráfico 7: Estilo de liderança exercido



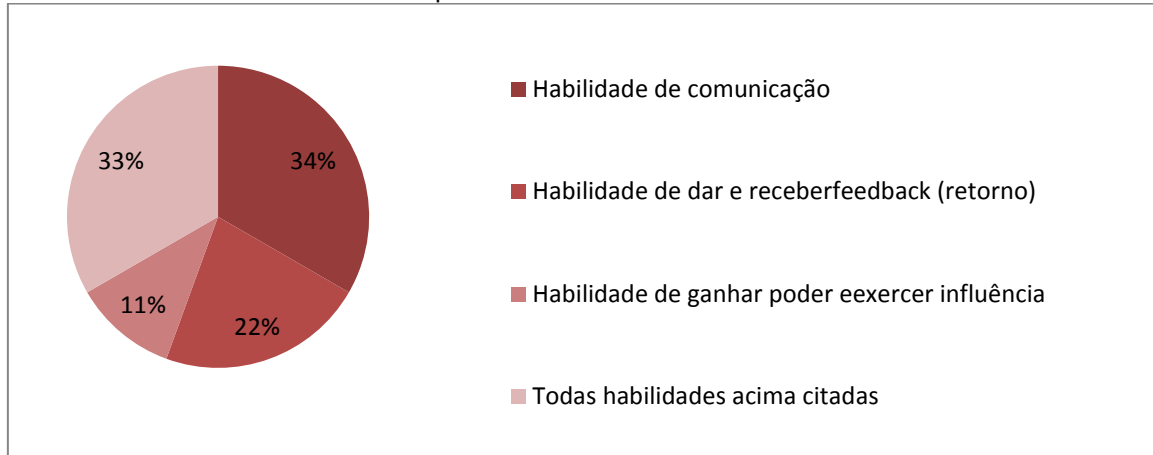
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.3.4 Habilidades necessárias para um líder

A teoria de habilidades e traços destacada por Lacombe (2011) garante que algumas habilidades do líder faz com que ele seja mais eficiente e consiga alcançar os objetivos com mais facilidade.

Diante da escolha a respeito de qual habilidade é essencial para se exercer a liderança 34% afirmam que é a habilidade de comunicação, outros 22% dizem que é a habilidade de dar e receber *feedback*, a minoria (11%) declara que é a habilidade de ganhar poder e exercer influência e 33% listam todas as habilidades citadas como essenciais para a prática da liderança conforme o gráfico 8.

Verifica-se que a maioria dos líderes pesquisados aponta a comunicação como uma habilidade chave para que um líder exerça sua função com clareza e eficiência e que o poder tem pouca consideração dentro dessas organizações do terceiro setor.

Gráfico 8: Habilidades necessárias para um líder

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.4 Características de liderança por parte dos participantes

No decorrer da pesquisa os participantes foram questionados quanto suas características pessoais como líderes visando a forma de comunicação, motivação, compartilhamento e desenvolvimento em relação aos seus liderados no ambiente de trabalho.

Para isso foi usada a escala de *likert* que mede a opinião do pesquisado baseando-se em 5 pontos, sendo o 1º – Nunca, não percebo a afirmação; 2º – Raramente, eventualmente percebo a afirmação; 3º – Nem sempre, percebo algumas vezes a afirmação; 4º – Quase sempre, percebo muitas vezes a afirmação; e 5º – Percebo todas as vezes a afirmação.

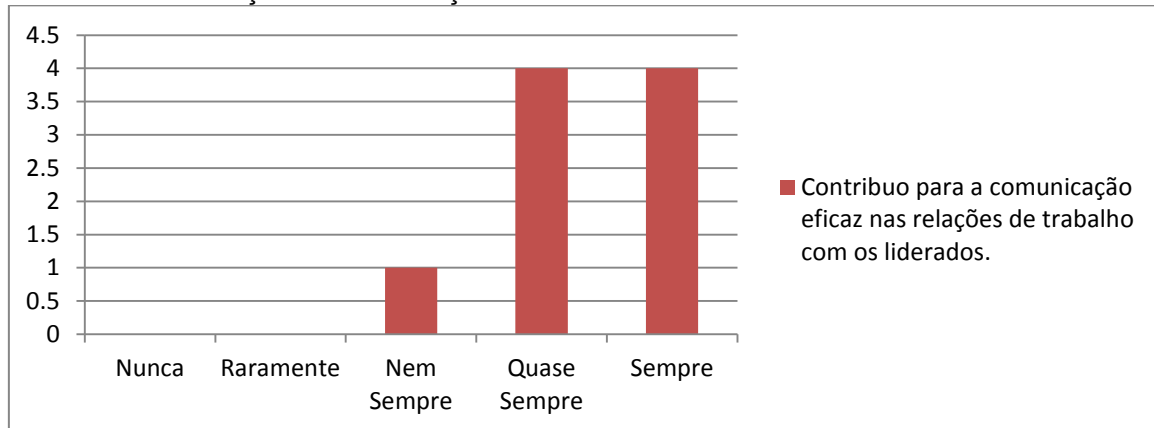
Tal compreensão faz-se necessária para os devidos apontamentos de como o líder se vê diante das situações diárias e do convívio com seus liderados para que se trace um perfil de liderança exercido por ele dentro das organizações do terceiro setor.

4.4.1 Questões que visam comunicação

A boa comunicação é uma característica indispensável para o líder, para Lacombe (2005) é através dessa qualidade que os liderados irão conseguir compreender a mensagem transmitida sem falhas ou distorções que venham a corromper o cumprimento das tarefas e objetivos propostos.

O gráfico 9 a seguir, mostra que a maioria dos pesquisados contribuem sempre ou quase sempre para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados. Apenas um diz que nem sempre utiliza dessa ferramenta.

Gráfico 9: Contribuição na comunicação

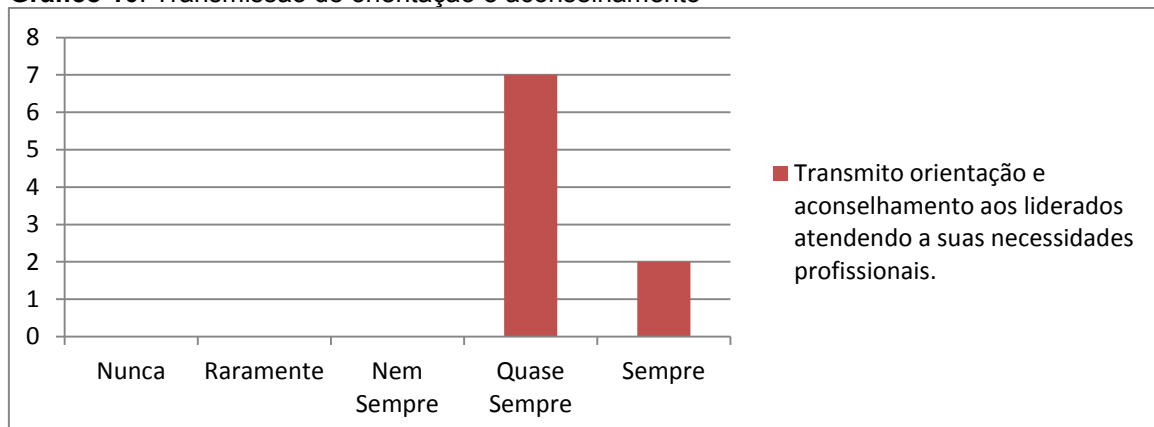


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Através da clara comunicação e do bom diálogo os líderes tem a possibilidade de identificar falhas no decorrer das tarefas para passar orientações que constroem o bom desempenho dos seus liderados.

Ao serem questionados a respeito da transmissão de orientações e aconselhamentos aos liderados atendendo a suas necessidades profissionais, pode-se identificar através do Gráfico 10 que 7 líderes quase sempre fazem essa manutenção com seus liderados, em quanto apenas 2 exercem isso de forma contínua.

Gráfico 10: Transmissão de orientação e aconselhamento

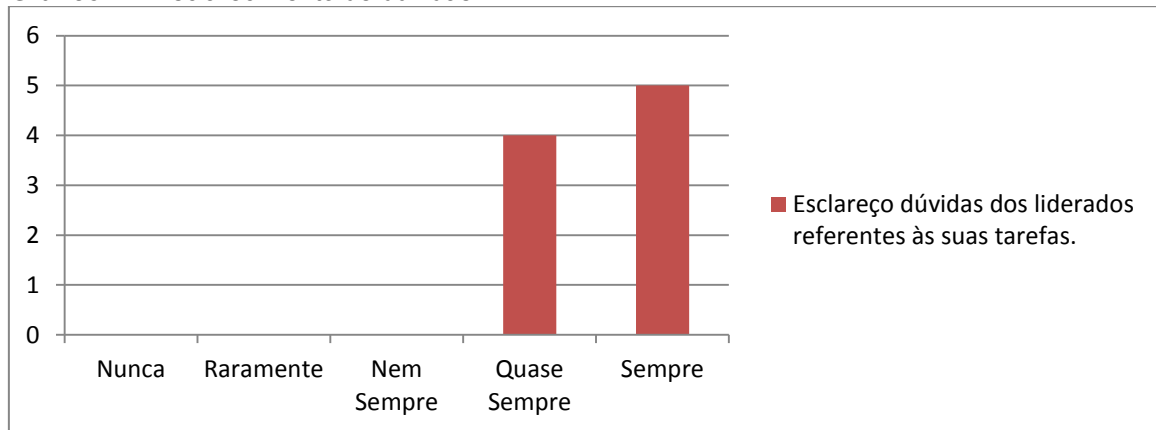


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Tais orientações, segundo Chiavenato (2006) devem seguir durante todo o desenrolar das tarefas, essa vertente da comunicação leva os líderes a conduzir seus liderados para alcançar os objetivos da organização. Para isso é necessário sanar as dúvidas recorrentes.

Nota-se com base no Gráfico 11 que a maioria dos membros da pesquisa, 5 no total, sempre esclarecem dúvidas dos liderados referentes às suas tarefas. Os outros 4 participantes quase sempre trazem essas soluções.

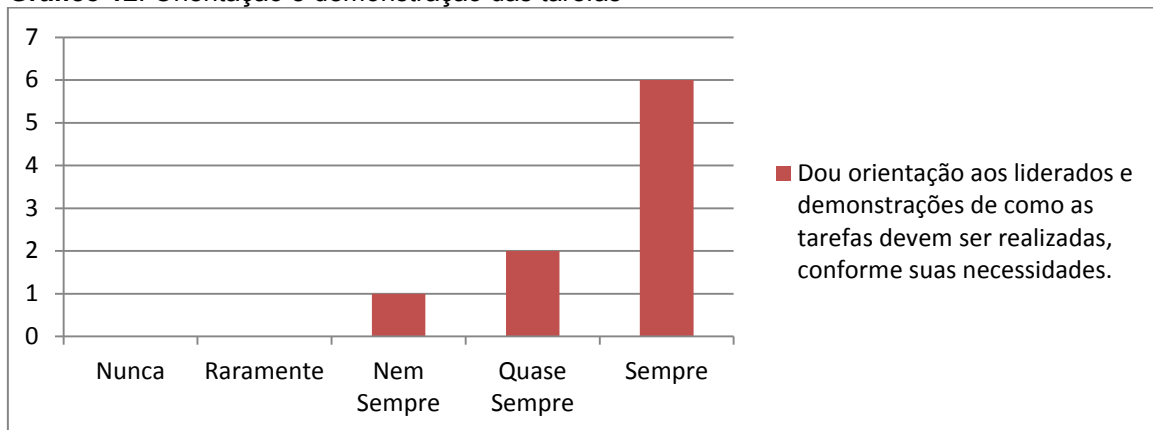
Gráfico 11: Esclarecimento de dúvidas



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Não raras vezes a orientação precisa vir através de um exemplo prático para que a compreensão seja completa. Robbins (2005) diz que uma das características do líder carismático vem dessa ideia do “fazer junto” que em graus exagerados cria uma dependência, as vezes prejudicial, entre líder e liderado.

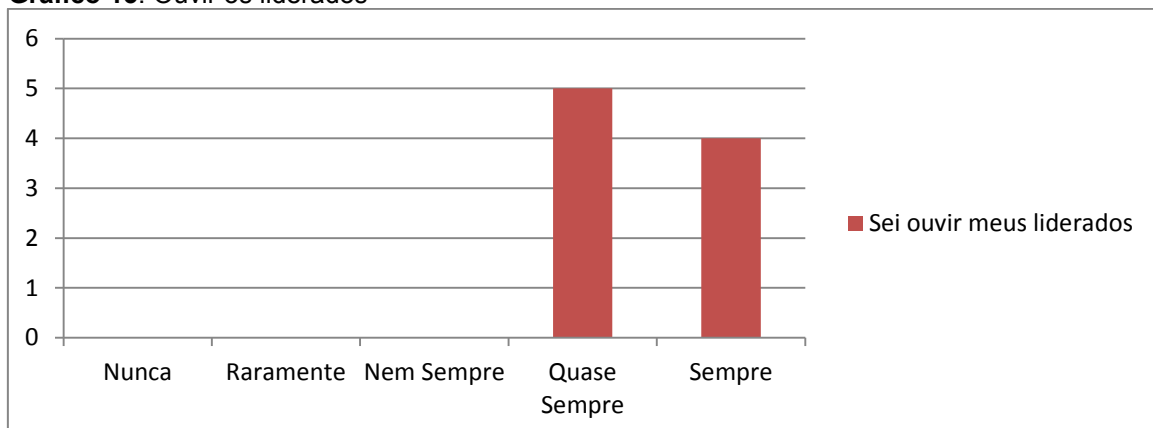
O gráfico 12 aponta que 6 dos pesquisados sempre tem o hábito de passar orientações aos liderados junto com demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades. 2 líderes quase sempre fazem isso, em quanto apenas 1 nem sempre tem essa característica.

Gráfico 12: Orientação e demonstração das tarefas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Porém a comunicação não se restringe apenas no fato de passar continuamente informações a outras pessoas esperando que assim elas alcancem com perfeição todos os objetivos. Um bom líder, segundo Bergamini (2009), é aquele que também sabe ouvir seus liderados, dando atenção a cada um.

Ao serem questionados a respeito desse aspecto, conforme o gráfico 13 pode-se analisar que todos os questionados sabem ouvir seus liderados, sendo que 5 quase sempre os ouvem e 4 sempre os ouvem.

Gráfico 13: Ouvir os liderados

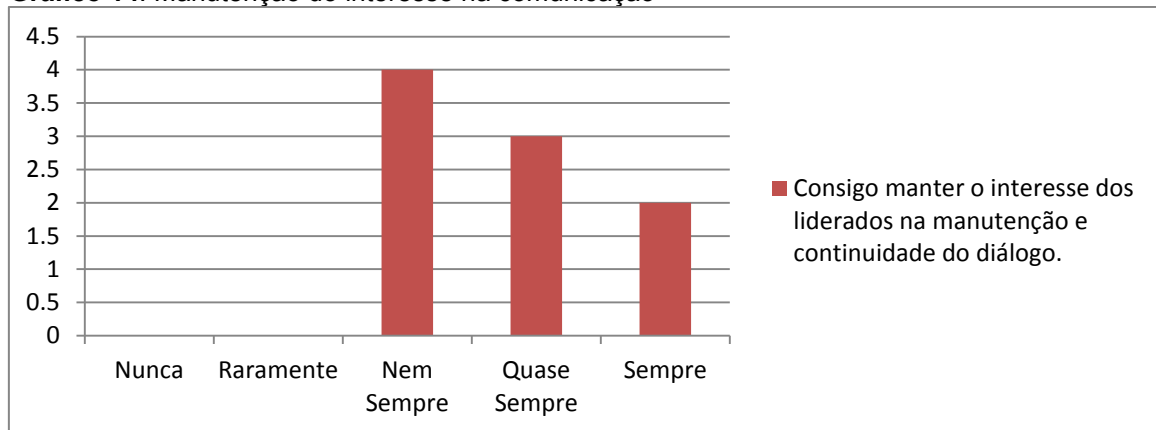
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Essa troca de informações entre líder e liderado é continua no âmbito profissional. Uma das obrigações do líder é ficar atento ao zelo da manutenção do diálogo, principalmente se tratando de empregados sem vínculos empregatícios que podem não denotar de grande atenção às informações transmitidas.

Percebe-se com o gráfico 14 que essa é uma das dificuldades principais no meio da comunicação, já que 4 pesquisados dizem que nem sempre conseguem

manter o interesse dos liderados na manutenção e continuidade do diálogo. Em quanto 3 afirmam que quase sempre conseguem e apenas 2 sempre tem sucesso nessa questão.

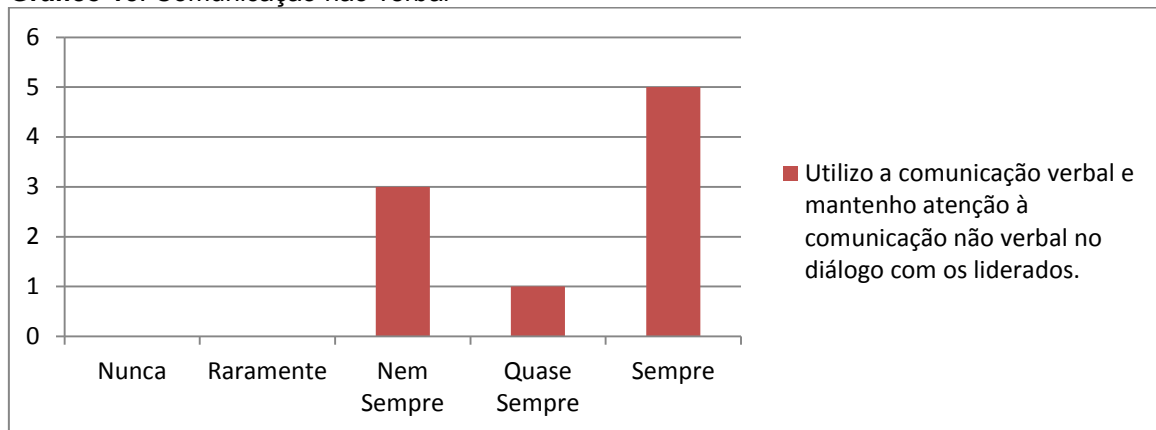
Gráfico 14: Manutenção do interesse na comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A comunicação também não se restringe apenas no ouvir e no falar. No dia a dia acaba-se usando com muita frequência a comunicação não verbal, que envolve gestos, trocas de olhares, expressões do corpo e diversas outras formas que transmitem mensagens consciente ou inconscientemente. Muitos dos famosos treinadores e especialistas na área da liderança costumam dizer que “nosso corpo fala” e essa é uma realidade vivida dentro das organizações.

É possível perceber com a ajuda do gráfico 15, que 5 dos participantes da pesquisa utilização a comunicação verbal porém também mantem a atenção à comunicação não verbal no diálogo com os liderados. 1 líder quase sempre e uma quantidade razoável de 1/3 dos líderes nem sempre se atentam aos detalhes da comunicação não verbal.

Gráfico 15: Comunicação não verbal

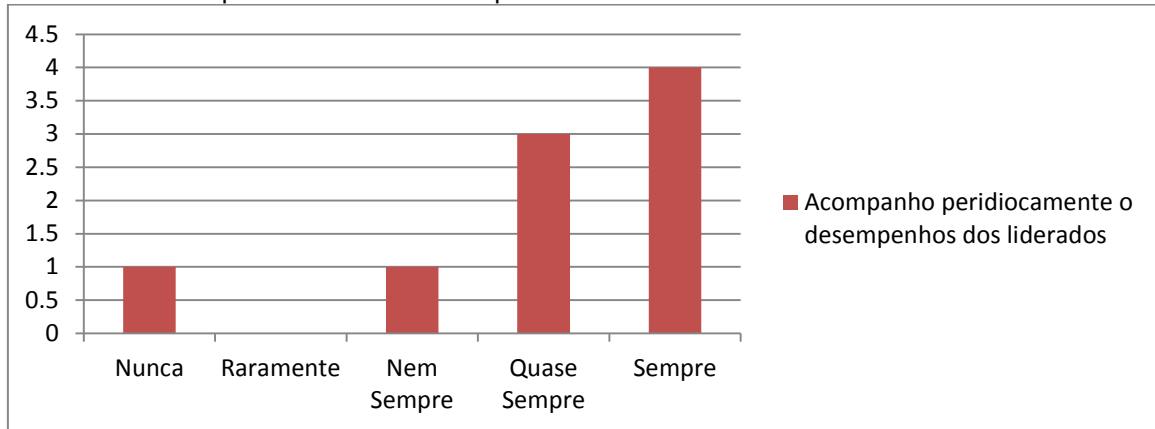
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.4.2 Questões que visam motivação

A motivação, como abordado na teoria, é outro fator preponderante no exercício da liderança. Todo indivíduo é motivado por circunstâncias ou por pessoas, como já comprovado na teoria de Maslow que considera as necessidades fisiológicas como a base motivacional.

Diante disso, é necessário considerar se os líderes das ONG's tem exercido essa motivação e suprido a primeira fase da pirâmide. Visto que sim através do gráfico 16, também se pode observar o grau de intensidade já que 7 questionados dizem que sempre e quase sempre acompanham periodicamente o desempenho dos liderados. Em quanto 1 pesquisado nem sempre acompanha e 1 líder nunca acompanhou o desempenho deles.

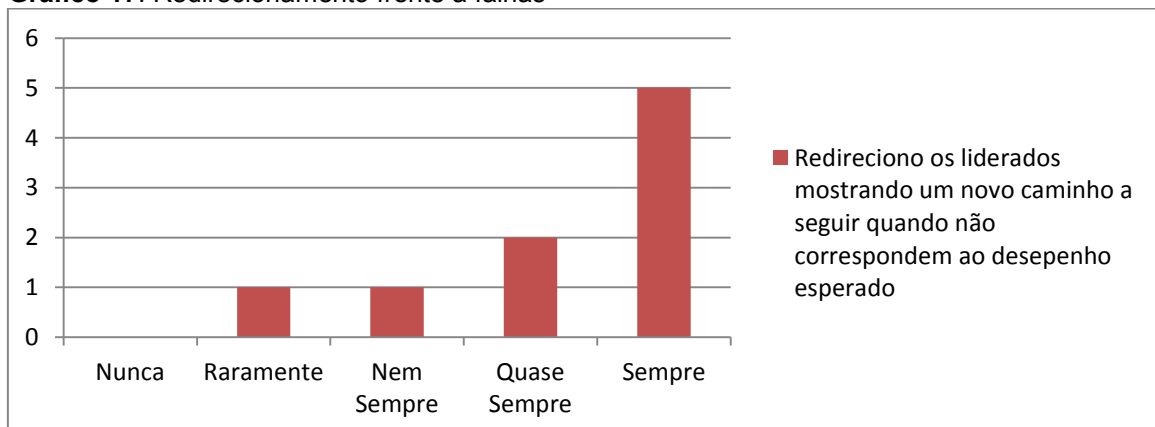
Essa avaliação é importante para identificar possíveis necessidades do liderado que podem comprometer sua produção por se sentir desmotivado nas condições de trabalho.

Gráfico 16: Acompanhamento de desempenhos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Ainda segundo a teoria de Maslow, o segundo patamar da pirâmide é a segurança. Muitos colaboradores podem se sentir em perigo quando percebem que a qualquer deslize vão ser vítimas de represálias por seus superiores, podendo até serem afastados do seu cargo. A grande chave para essa situação é saber contornar os erros achando uma solução viável para organização e para o liderado.

O gráfico 17 mostra que 5 dos pesquisados redirecionam os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado, 2 quase sempre fazem isso e 2 nem sempre ou raramente utilizam-se desse método.

Gráfico 17: Redirecionamento frente a falhas

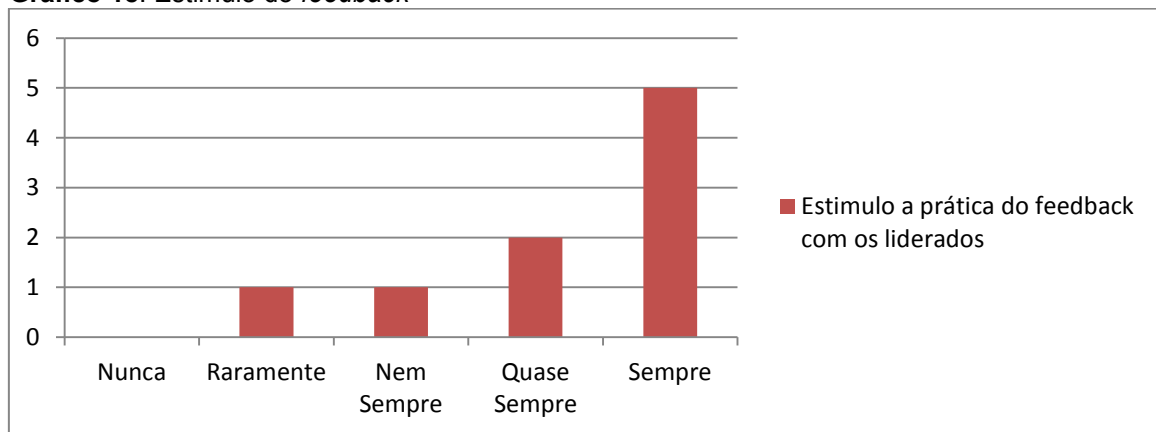
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Partindo para uma esfera social, entende-se que as pessoas buscam fazer parte de um grupo e também serem ativas e aceitas dentro dele. Tal ambiente possibilita a troca de informações entre os liderados e seus superiores. O papel do

líder se torna estimular esse famoso *feedback* entre seus subordinados, gerando maior entrosamento no grupo.

Identifica-se entre os participantes da pesquisa a partir do gráfico 18, que 5 responderam que sempre estimulam a prática do *feedback* com os liderados, 2 quase sempre utilizam dessa prática e 2 nem sempre ou raramente abordam esse hábito dentro das ONG's.

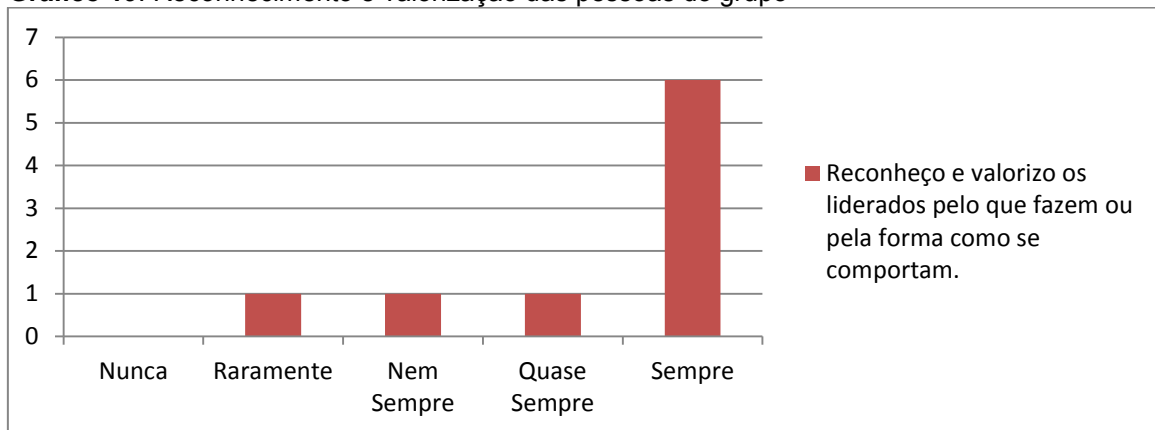
Gráfico 18: Estimulo do *feedback*



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A forma de motivar seus liderados também passa pelo nível da estima e da auto realização, palavras de incentivo ou parabenização acabam exercendo um forte peso no comportamento dos subordinados, os prêmios concedidos também servem como um ato simbólico de valorização pelo trabalho exercido.

Com a ajuda do gráfico 19 a seguir, identifica-se que 2/3 dos pesquisados sempre reconhecem e valorizam os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam. As respostas dos 3 restantes estão divididas em quase sempre, nem sempre e raramente. Isso demonstra um forte valor e preocupação pelas pessoas do grupo.

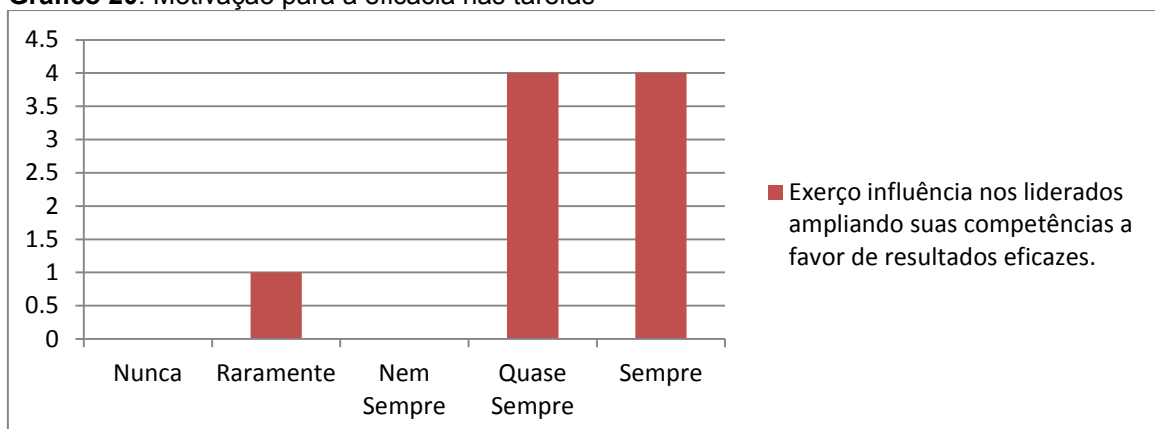
Gráfico 19: Reconhecimento e valorização das pessoas do grupo

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Porém ainda existem alguns líderes que são mais voltados para as tarefas, e a motivação passa a girar em torno de conseguir influenciar seus liderados o bastante para que eles alcançassem maior resultado e eficiência no trabalho exercido.

Nota-se no gráfico 20 que a grande maioria dos líderes pesquisados exercem sempre ou quase sempre influência nos liderados ampliando suas competências a favor de resultados eficazes, em quanto apenas 1 raramente se preocupa em exercer esse tipo de influência.

Com isso caracteriza-se um grupo de líderes realmente voltado tanto para as pessoas quanto para as tarefas dependendo da situação.

Gráfico 20: Motivação para a eficácia nas tarefas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

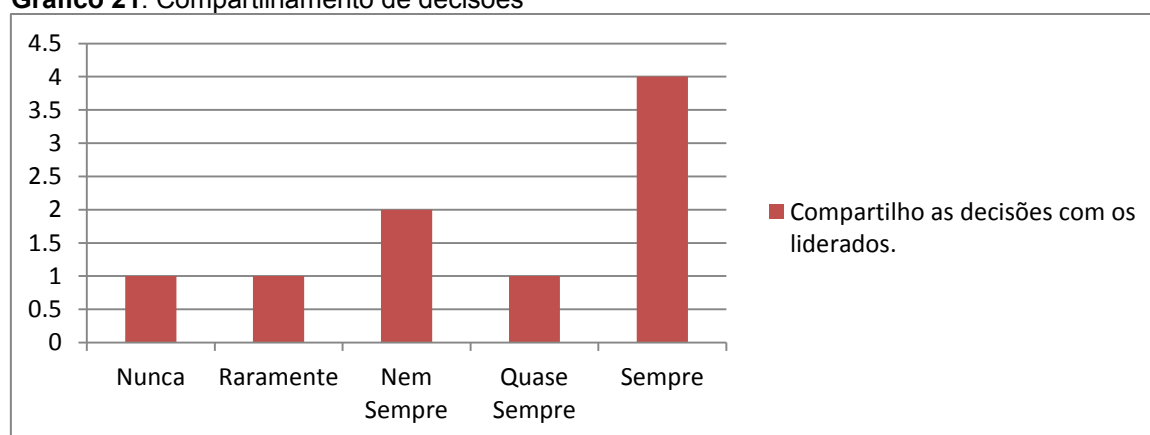
4.4.3 Questões que visam compartilhamento

Muitos perfis de liderança contemporâneos abordam o compartilhamento de

informações e responsabilidades entre líderes e liderados. Na liderança participativa, por exemplo, vemos que a centralização do poder deixa de ser absoluta nas mãos dos superiores e passa a ser mais flexível entre os diversos níveis hierárquicos da organização.

Visto isso, pode-se considerar a partir do gráfico 21 que a maioria das ONG's pesquisadas tem o hábito de sempre ou quase sempre compartilhar as decisões com os liderados. 2 líderes questionados nem sempre compartilham e 2 nunca ou raramente utilizam-se dessa prática.

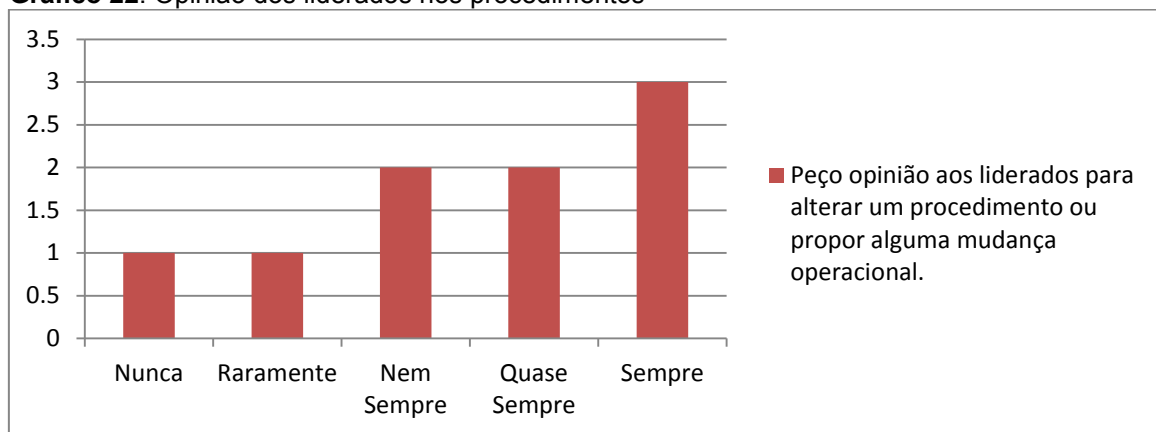
Gráfico 21: Compartilhamento de decisões



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Essa característica de compartilhamento exige certo grau de confiança no grupo de trabalho e uma boa abertura para que os subordinados possam fazer apontamentos e dar suas opiniões quanto aos procedimentos exercidos na organização.

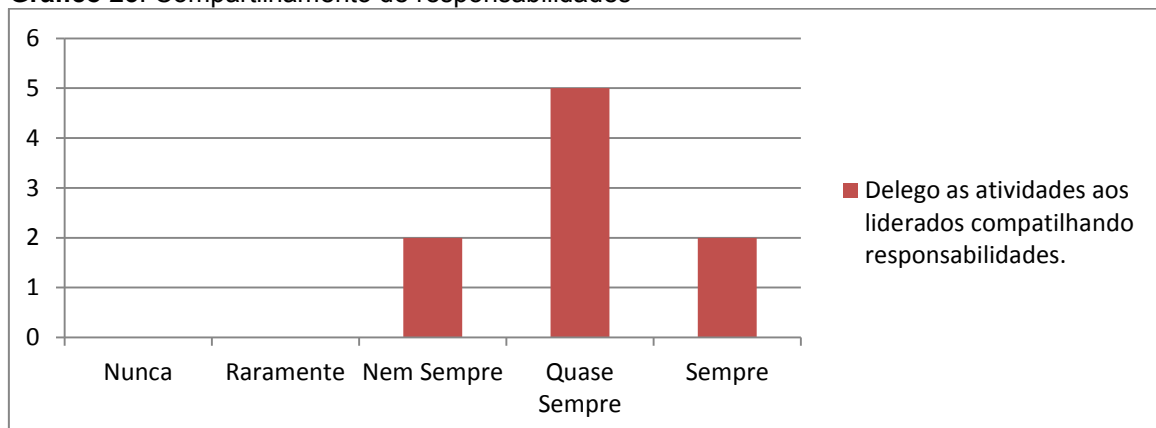
No gráfico 22 entende-se que as respostas estão bem niveladas, já que 1/3 líderes afirmam pedir opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional, 2 quase sempre fazem isso, 2 nem sempre costumam pedir essa opinião aos subordinados e 2 nunca ou raramente se propõe a fazer isso.

Gráfico 22: Opinião dos liderados nos procedimentos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Todavia a visão de compartilhamento não se limita apenas em informações ou intervenção dos liderados na tomada de decisões. Ela também se aplica na forma com que as tarefas e responsabilidades são repartidas.

Com o gráfico 23 é visível que 5 participantes da pesquisa quase sempre delegam atividades aos liderados compartilhando responsabilidades, 2 líderes afirmam que sempre fazem essa delegação e os outros 2 raramente se preocupam com isso.

Gráfico 23: Compartilhamento de responsabilidades

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.4.4 Questões que visam desenvolvimento

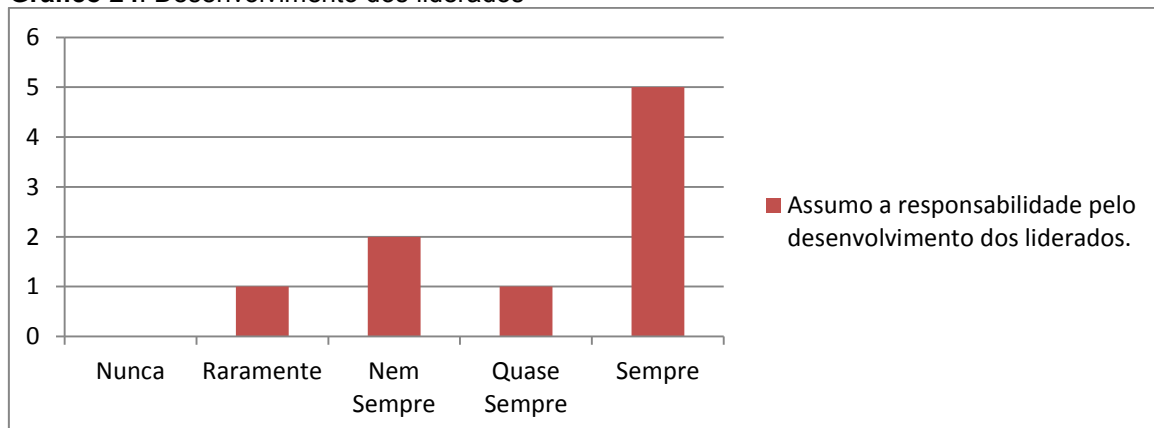
O desenvolvimento dos liderados deve ser uma das preocupações constantes de qualquer organização (LACOMBE, 2005). Pessoas valiosas para as organizações são aqueles que se caracterizam por desenvolver o talento que

existe nos liderados, os verdadeiros exploradores do potencial de outras pessoas.

É a liderança no seu processo de desenvolvimento, que garante o crescimento e a boa utilização das competências. Kuzaqui (2006) afirma que o motor de evolução e formação de novos líderes, está diretamente voltado para o aprendizado e também da disseminação do conhecimento gerado e do firmamento de uma cultura voltada para o aprendizado contínuo. O crescimento das pessoas e o desenvolvimento das competências em todos os seus três níveis (individual, coletivo e corporativo), evidencia que a liderança não é um processo individual, mas um fenômeno que pertence à esfera das equipes.

Através do gráfico 24 nota-se que 5 dos pesquisados sempre assumem a responsabilidade pelo desenvolvimentos dos liderados, os outros 4 líderes vacilam entre o raramente e o quase sempre nessa tarefa.

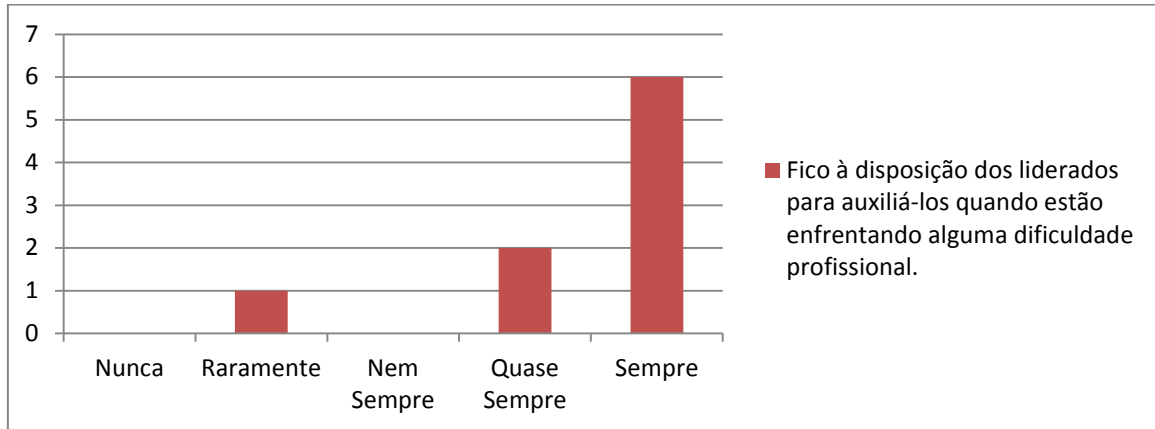
Gráfico 24: Desenvolvimento dos liderados



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Tal fato mostra que muitos líderes dentro das ONG's têm a consciência da sua responsabilidade para com os liderados e que eles exercem essa função de auxiliares para que dúvidas sejam sanadas, ajuda seja concedida, explicações sejam claras e habilidades sejam aperfeiçoadas para o desenvolvimento completo de cada subordinado.

Com base no gráfico 25 é possível perceber que a grande maioria, totalizando 2/3 dos entrevistados, sempre estão à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional em quanto apenas 1 diz que raramente se encontra disponível para isso.

Gráfico 25: Auxílio nas dificuldades

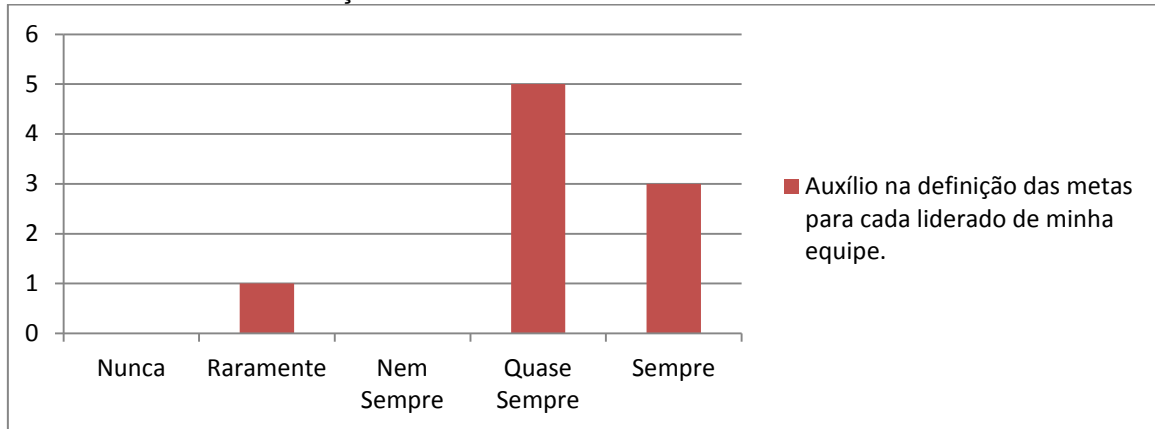
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Permitir que a equipe fique livre pra fazer tudo da forma que quiser é um risco muito grande pra organização. Líderes presentes, que trabalham pra alcançar os objetivos propostos costumam no mínimo estipular metas e traçar formas de aperfeiçoar o desempenho dos seus liderados mesmo que haja a liberdade de argumentação da parte deles.

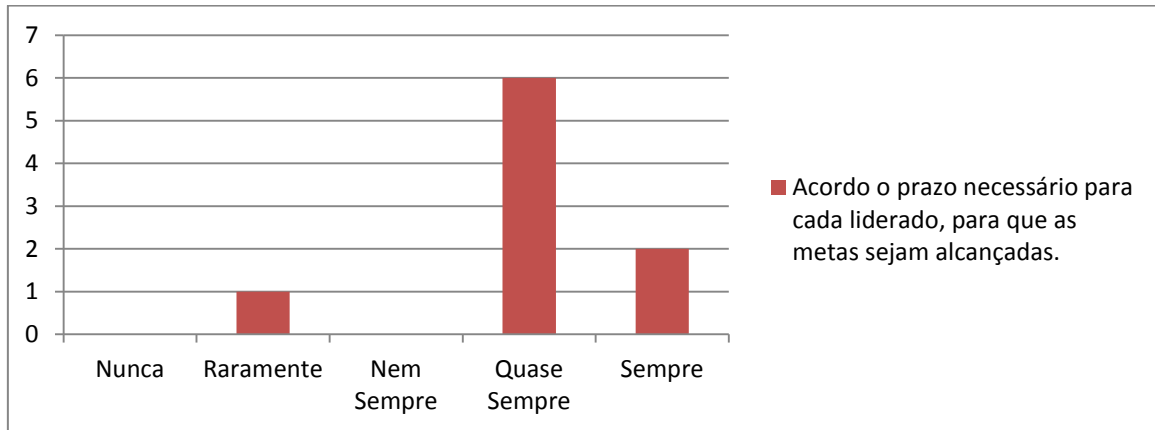
Dentro das ONG's avaliadas e conforme os gráficos 26 e 27 constata-se que 8 dos participantes quase sempre ou sempre auxiliam na definição das metas para cada liderado de sua equipe e acorda o prazo necessário para cada liderado, para que as metas sejam alcançadas.

Demonstrando grande preocupação em estipular metas possíveis de acordo com as habilidades dos envolvidos e estimular novos desafios a fim de alcançar crescimento profissional entre os liderados.

De forma isolada percebe-se através dos seguintes gráficos que um dos participantes declara que raramente concede essas assistências aos seus subordinados.

Gráfico 26: Auxílio na definição de metas

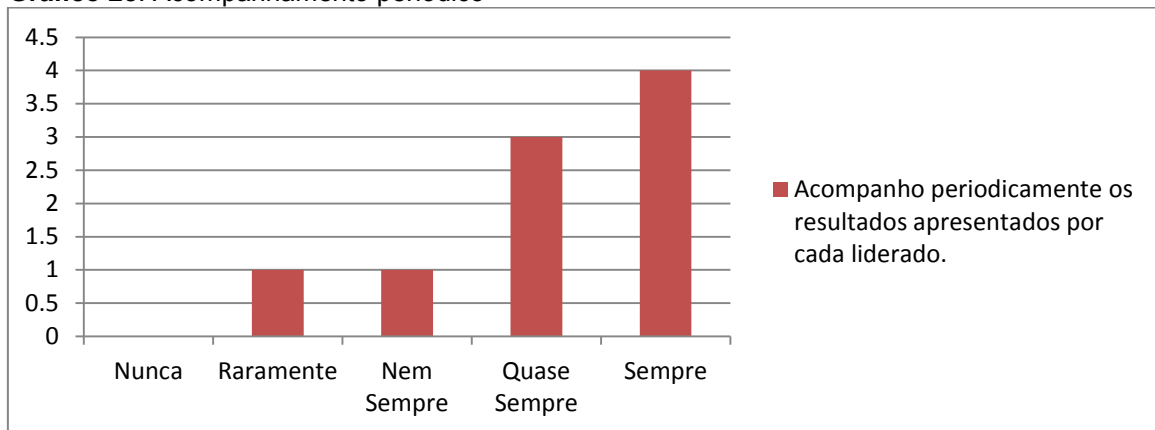
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 27: Alcance de metas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Após estipular e auxiliar na construção das metas, o líder que se preocupa com o desenvolvimento dos seus liderados também deve estar atento com os resultados decorrentes de tudo isso. Visto que uma meta geralmente se ramifica em diversos objetivos específicos que devem ser cumpridos com exatidão para o alcance do fim desejado é preciso analisar se tudo saiu conforme o planejado para que assim os devidos pontos devam ser corrigidos para o desenvolvimento de cada liderado.

Com a pesquisa realizada, o gráfico 28 mostra que 4 dos participantes acompanham periodicamente os resultados apresentados por cada liderado, 3 quase sempre costumam fazer esse acompanhamento e os outros 2 nem sempre ou raramente se dão ao trabalho de cumprir tal tarefa.

Gráfico 28: Acompanhamento periódico

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Na opinião dos 9 líderes participantes da pesquisa, o instrumento utilizado de auto percepção do exercício da liderança foi considerado plenamente aplicável para 4 (44,4%), aplicável para 5 (55,6%). E por meio dos dados discutidos nessa análise torna-se possível traçar o perfil do líder dentro da dimensão estudada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O líder tem exercido um papel fundamental na sociedade. A maioria dos grandes acontecimentos históricos foram orquestrados por uma figura envolta na liderança, seja exercendo influência sobre uma nação ou mesmo em grupos minoritários que reivindicam direitos e voz ativa.

Sob a ótica das organizações do terceiro setor não é diferente. Por se tratar de um grupo que se distingue do setor público e privado, as então intituladas ONG's tornam-se um objeto de estudo amplo e com muitas peculiaridades, já que os líderes dessas instituições acabam tendo que lidar com pessoas que muitas vezes estão exercendo funções de forma voluntária. Desse modo, é relevante saber como esses líderes tem conseguido influenciar e alcançar os objetivos esperados com tais liderados, sendo necessário definir qual o perfil de liderança que tem sido exercido dentro dessas organizações.

Por meio da validação estatística, comparou-se a possibilidade de utilização do instrumento QUAPEL com outras amostras de estudo, pois houve evidências de confiabilidade e aplicabilidade. Embora tenham sido utilizadas no nível de avaliação de percepção e da opinião do pesquisado, ficou clara a possibilidade de emprego em níveis da aplicação do questionário, em consonância com a prática da liderança nas ONG's. A análise foi realizada de forma a considerar a delimitação demográfica e diversos fatores ligados aos conceitos de liderança abordados, tais como a motivação, a comunicação, o compartilhamento e o desenvolvimento.

A pesquisa revela que os atuais líderes do objeto de estudo são jovens ou idosos, incluindo adultos que beiram a terceira idade, predominantemente mulheres aonde a maioria não possui curso superior. É possível que tal situação aconteça por conta de muitos jovens que são motivados por um instinto humanitário e para saciá-lo, se envolvem nessas obras. Porém, tendem com o passar do tempo a ocupar-se com as demais rotinas da vida, assim como, o trabalho, a família e o lazer e acabam retomando esse projeto ao estarem mais experientes e com mais tempo livre na velhice.

Quanto à concepção de liderança por parte dos participantes, é visto que eles almejam possuir fortes características do estilo de liderança transformador,

direcionado e influenciando as pessoas para que assim coloquem os interesses da organização acima dos seus próprios.

Nesse sentido, o resultado confirma que a comunicação é um instrumento crucial e muito praticado entre os pesquisados, sendo um recurso que permite ao líder aproximar-se dos liderados com o intuito de compreender as atividades de cada um, compartilhar ideias e visões, bem como criar interdependências para o desenvolvimento do trabalho por meio do grupo.

Outra característica importante citada na pesquisa é a forma de motivação exercida, foi constatado por meio da autopercepção que a maioria deles tem um perfil transacional quando se refere a essa habilidade, pois se esforçam para motivar seus liderados por meio de recompensas, elogios e acompanhamento que visa avaliar seu trabalho a fim de obter melhores resultados.

O maior número de respostas negativas foram nas questões que abordavam o compartilhamento de informações e responsabilidades dentro da organização, o que denuncia um perfil com tendências autocráticas nesses casos isolados, mas olhando como um todo é possível defini-los como democráticos em relação a característica do compartilhamento.

Por fim, a última ferramenta citada na pesquisa foi a habilidade de desenvolvimento dos liderados por meio de auxílios e acompanhamento periódico, ficou claro que isso tem sido motivo de preocupação para os líderes o que demonstra um perfil situacional, onde o líder se importa em ensinar seus subordinados.

Pode-se concluir que as circunstâncias estão diretamente ligadas ao comportamento da liderança e o desempenho do grupo, apontando um estilo de liderança contingencial. O líder contingencial deve analisar e entender as circunstâncias externas e internas tanto da organização em si quanto do grupo liderado para que assim então possa decidir qual estilo de liderança será mais apropriado para alcançar os objetivos propostos. Sendo assim um líder flexível e adaptável diante de cada situação.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, J. **Como tornar-se um líder**. São Paulo: Nobel, 2000.
- _____. **Liderança e motivação: a regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar os outros**. 1ª. ed. São Paulo: Clio Editora, 2010.
- ALBUQUERQUE, A. C. C. D. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. 1ª. ed. São Paulo: Summus, 2006.
- ALVES, S. Liderança organizacional: discussão sobre um conceito-chave à administração. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 43-53, jan./abr. 2010.
- AMORIM, M. C. S.; PEREZ, R. H. M. Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**, São Paulo, v. 12, n. 26, p. 221-243, jan/abril 2010.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ARAUJO, L. C. G. D. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBOSA, M. N. L.; OLIVEIRA, C. F. D. **Manual de ONGs - Guia Prático de Orientação Jurídica**. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **O líder eficaz**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOMFIN, D. F.; HASTENREITER, F. Desenvolvimento de liderança e equipes para representantes de turma de uma IES de Belo Horizonte. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 10, n. 2, p. 1-15, ago./dez. 2010.
- CANÇADO, V. L.; ARAUJO, J. B. C. Confiança e desempenho de equipes. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 12, n. 1, p. 75-91, jan./abr. 2013.
- CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENZO, M. Liderança coaching: questionários de avaliação de percepção de líderes e liderados na enfermagem. **Einstein**, v. 12, n. 1, p. 66-74, 2014.
- CARDOSO, U. C. **OSCIP: organização da sociedade civil de interesse público**. Brasília: SEBRAE, 2014.

- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DINIZ, M. H. **Curso de Direito Civil Brasileiro**. 9ª. ed. São Paulo: Saraiva, 1993.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 1ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GIMENES, É. R. O que são FASFIL? Perfil das fundações e associações sem fins lucrativos no âmbito brasileiro. **Revista de Administração**, Maringá, 2010.
- HERSEY, P. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- IBGE. **Estudos e pesquisas informação econômica**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2012.
- KUAZAQUI, E. **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- _____. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MACHADO, A. C. M.; BULGACOV, S. Conteúdo estratégico em organizações do terceiro setor: possibilidades e implicações de pesquisa no campo social. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 38-57, set/dez 2010.
- MAITLAND, I. **Como motivar pessoas**. 1ª. ed. São Paulo: Nobel, 2000.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Brookman, 2012.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos; do operacional ao estratégico**. 14ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. California: Jossey-Bass Publisher, 1997.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23^a. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TADEUCCI, M. D. S. R. **Motivação e Liderança**. 1^a. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2011.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11^a. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

WAGNER, J. A. I.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. 2^a. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. D. S. O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 177-204, Jan./abr 2013.

APÊNDICE A

Identificação					
Idade	() Anos	Formaçã	() Ensino fundamental	Cargo atual	()
			() Ensino médio	Tempo de atuação	()
Gênero	() Masculino		() Curso superior		
	() Feminino				
Assinale a alternativa que você considerar a mais adequada					
1. Você conceitua liderança como:					
<input type="checkbox"/> O processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações.					
<input type="checkbox"/> O processo de se transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.					
<input type="checkbox"/> O direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter obediência dos trabalhadores.					
<input type="checkbox"/> Outro. Conceitue - Especifique					

2. Você se considera um (a) líder?					
<input type="checkbox"/> Não					
<input type="checkbox"/> Sim					
Por quê? _____					

2.2 Considerando-se um (a) líder assinale o estilo de liderança exercida por você.					
<input type="checkbox"/> Liderança voltada para as pessoas.					
<input type="checkbox"/> Liderança voltada para as tarefas.					
<input type="checkbox"/> Ambos os estilos, dependem da situação.					
3. Assinale as habilidades interpessoais que você considera necessárias a um líder:					
<input type="checkbox"/> Habilidade de comunicação					
<input type="checkbox"/> Habilidade de dar e receber <i>feedback</i> (retorno)					
<input type="checkbox"/> Habilidade de ganhar poder e exercer influência					
<input type="checkbox"/> Todas habilidades acima citadas					
4. Marque com um X a opção que considerar mais adequada, sobre a prática da liderança exercida por você no dia a dia, considerando o escore 5 a 1, sendo:					
1. "Nunca" - não percebo a afirmação.		4. "Quase sempre" - percebo muitas vezes a afirmação.			
2. "Raramente" - eventualmente percebo a afirmação.		5. "Sempre" - percebo todas as vezes a afirmação.			
3. "Nem sempre" - percebo algumas vezes a afirmação.					
Proposição	5	4	3	2	1
4.1 Sei ouvir os liderados.					
4.2 Consigo manter o interesse dos liderados na manutenção e continuidade do diálogo.					
4.3 Transmito orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades profissionais.					
4.4 Utilizo a comunicação verbal e mantenho atenção à comunicação não verbal no diálogo com os liderados.					
4.5 Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados.					
4.6 Dou orientação aos liderados e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades.					
4.7 Esclareço dúvidas dos liderados referentes às suas tarefas.					
4.8 Reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam.					
4.9 Redireciono os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado					
4.10 Acompanho periodicamente o desempenhos dos liderados					
4.11 Estimulo a prática do <i>feedback</i> com os liderados.					
4.12 Exerço influência nos liderados ampliando suas competências a favor de resultados eficazes.					
4.13 Compartilho as decisões com os liderados.					
4.14 Delego as atividades aos liderados compartilhando responsabilidades.					
4.15 Assumo a responsabilidade pelo desenvolvimento dos liderados.					
4.16 Fico à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional.					
4.17 Peço opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.					
4.18 Auxílio na definição das metas para cada liderado de minha equipe.					
4.19 Acompanho periodicamente os resultados apresentados por cada liderado.					
4.20 Acordo o prazo necessário para cada liderado, para que as metas sejam alcançadas.					
Classifique o instrumento, quando à aplicabilidade:					
Plenamente aplicável ()	Aplicável ()	Relativa aplicabilidade ()	Não aplicável ()		
Muito Obrigado!					