



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



ASPECTOS DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: UMA PESQUISA DE CAMPO COM OS LÍDERES DOS PROJETOS TAMAR E INSTITUTO ETHOS

BIANCA LAUS E SILVA
bianca.laus@hotmail.com
UniFOA

VANESSA VALLE DE SOUZA
vanessa.vallee@hotmail.com
UniFOA

RAFAEL DE PAIVA LIMA
prof.rafael.paiva@hotmail.com
UniFOA

Resumo: O contexto deste estudo visa explorar os possíveis traços inovadores da liderança dentro das Organizações Sem Fins Lucrativos. Assim, através de uma abordagem teórica, foi aprofundado o princípio de que na gestão contemporânea, as características da liderança anciã já não suprem as necessidades e o crescimento do mercado atual, tanto nos aspectos internos, quanto nos externos. A liderança padece sob todos os reflexos dessa mudança contemporânea, onde as características, habilidades, papéis, entre outras perspectivas sofrem transformações a fim de se adequar às necessidades das Organizações. Através de uma pesquisa de campo efetuada com líderes das empresas Instituto ETHOS e do Projeto TAMAR de forma a confrontar as bases teóricas encontradas, foram abordados pontos que descreveram resultados que demonstram esses traços, os quais sugerem um novo modelo de liderar dentro destes tipos de organização, podendo ser denominado como “líder social”. Para fins metodológicos o estudo é classificado de duas formas, quanto aos fins: é descritivo, em função de expor as características do líder; quanto aos meios caracteriza-se como pesquisa de campo, e quanto aos meios de classificação pela investigação é classificada como bibliográfica, visto que é composto por um estudo sistematizado com materiais extraídos de livros e/ou revistas. Após serem contrapostos os resultados

obtidos pela análise, foi exposto a possível existência de um modelo de liderança no âmbito social, devido às dissonâncias demonstradas na análise, em que os gestores dessas organizações apresentam maior envolvimento nas atividades de níveis hierárquicos inferiores aos que ambos ocupam.

Palavras Chave: Liderança - Motivação - Habilidades - Funções - Org. Sem Fins Lucrat



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGeT
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

O contexto de liderança vem sofrendo consideráveis alterações no decorrer dos anos, provocado pelos impactos da gestão contemporânea. A liderança obsoleta não se enquadra mais nas novas exigências e necessidades das relações internas e externas das Organizações modernas. O líder nos dias atuais deve contemplar habilidades e características conciliáveis à sua rotina e ao seu objetivo. As organizações sofreram uma série de mudanças estratégicas, estruturais e operacionais, que estão provocando grande impacto na gestão moderna e entre os diversos tipos de organizações, incluindo Organizações Sem Fins Lucrativos, a transformação relacionada ao modelo estratégico merece ser analisada com maior profundidade.

Com base nessa concepção, foi criado o seguinte questionamento sobre o presente conteúdo: diante de tantos conceitos e características a serem contempladas por líderes dentro de corporações, visando os objetivos a serem atingidos por uma Organização Não-Governamental, pode-se considerar a existência de outro modelo de líder para esse tipo de organização? Um “líder social”?

Neste estudo são contextualizadas variadas visões, baseadas em diversas fontes de pesquisa, sobre um tema que é amplamente abordado na atualidade, visto que o conhecimento a respeito do comportamento do líder está cada vez mais requerido no âmbito das gestões corporativas.

Motivação, inovação e bom relacionamento interpessoal são algumas das características requisitadas a gestores da alta hierarquia de uma organização e é responsabilidade destes saber como empregar essas qualidades para estimular seus liderados a atingir os objetivos propostos da empresa. A sociedade de um modo geral necessita cada vez mais da figura de um líder para ser um exemplo a ser seguido pelos seus liderados, buscando inspiração, conhecimento e principalmente crescimento, não só no ambiente organizacional, mas no âmbito da família, numa autoridade governamental, num trabalho de equipe educacional, na esfera social e ambiental, entre outros.

Com a finalidade de expor um exemplo prático sobre a atuação de um líder, sob a visão do mesmo no campo social, foi realizada pesquisa de campo com aplicação de questionário voltado para os líderes do Projeto Tamar, por ser reconhecida nacionalmente como uma Organização sem Fins Lucrativos que tem o objetivo de preservar o meio ambiente da vida das tartarugas marinhas, e do Instituto Ethos, uma Oscip de grande renome que visa estimular empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável.

O objetivo final desse trabalho é analisar a atuação da liderança do Projeto Tamar e do Instituto Ethos a fim de confrontar com os conceitos de liderança, visando identificar possíveis dissociações do modelo de liderança em organizações com fins lucrativos, para um modelo de liderança social em Organizações Sem Fins Lucrativos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. LIDERANÇA: O QUE É? QUAL A IMPORTÂNCIA?



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Primeiramente é preciso entender a origem da liderança, através de pesquisas e relatos de estudiosos da antiguidade, os quais se aprofundaram em experiências de grandes líderes da história. Ao estudar o significado do tema, é possível constatar que, etimologicamente, a palavra liderança vem do verbo inglês *to lead*, no sentido de “conduzir, liderar”, indicando alguém que conduz e orienta seus membros da equipe. O conceito de líder vem se alterando ao longo dos anos. Segundo Oliveira (2006, p. 30), a crença da sociedade era que um líder usava de sua autoridade para cumprir com os objetivos traçados, onde suas características eram marcadas por apenas delegar funções a seus liderados. Esse conceito e percepção sofreram diversos questionamentos devido às mudanças globais e organizacionais, portanto passou a ser visto de uma forma mais abrangente, onde a real característica de um líder era servir a seus liderados.

Após diversos estudos baseados em grandes pensadores, tem-se a perspectiva da visão de liderança de uma forma mais simples e generalizada. O autor Oliveira (2006, p.2) afirma que:

“Liderar é uma maneira de agir, uma maneira de ser, não é algo somente de fora, somente para os outros, para pessoas de prestígio. É uma parte natural da vida. Liderar é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz não só de inspirar outros a ajudá-lo a realizar essas possibilidades, mas, também de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder”.

De acordo com Posner e Kouzes (2013, p. 15), no âmbito contemporâneo o líder deve ser cada vez mais capaz de integrar e interagir as responsabilidades do negócio com as funções de liderança, ampliando sua visão de negócio, nos ambientes: político, econômico e social. O novo líder deve ser destacado pelas características do diferencial, do educador, do negociador, em ter um bom relacionamento interpessoal, criando assim um ambiente interno onde seus liderados consigam aprender e errar de forma construtiva, encarando os desafios e ajudando as pessoas em sua volta a fazerem o mesmo com confiança.

A ideia principal do conceito de liderança é influenciar pessoas, portanto é importante destacar sobre o ramo da motivação. A motivação é considerada pelos gestores uma das vertentes mais complexas e desafiadoras nesse setor. Segundo Freud *apud* Vergara (2013, p.42) motivação compõe nossos conteúdos psicológicos - diferentes de pessoa para pessoa - que nos encaminham em determinada direção, embora tais conteúdos possam servir-se de fatores externos. Essas motivações partem principalmente dos gestores da organização que procuram saber as necessidades e desejos de cada um dos seus colaboradores, buscando satisfazê-las após uma análise baseada no ambiente interno, externo e os objetivos organizacionais.

Ainda segundo Posner e Kouzes (2013, p.17) em um de seus melhores relatos sobre liderança: “O mais importante princípio norteador do projeto de um líder era o de que a equipe estava acima de qualquer um de seus participantes”. O espírito de liderança é aquele que cria uma ideia para atingir a melhoria de uma organização e trabalha juntamente com seus liderados em prol dela, transcendendo paradigmas limitados para sua realização.

O gestor de uma organização é o líder mais importante dentro desta, pois em paralelo a outros líderes, este é o que melhor estimula diretamente os anseios de seus liderados sobre a disposição de cada um em dar o melhor de si. Conforme Robbins (2003, p.397):



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



“Os líderes levam em conta as preocupações e as necessidades de desenvolvimento de cada seguidor; transformam a consciência dos seguidores sobre diversas questões, ajudando-os a considerar velhos problemas a partir de novas perspectivas; e são capazes de instigar, despertar e inspira-los a dedicar esforço extra no alcance das metas do grupo”.

Há tempos são feitos estudos sobre as inúmeras variáveis que constata a real importância da liderança nos ambientes organizacionais, e a questão principal que envolve essas pesquisas é o fato do líder ter a habilidade e aptidão de influenciar seus seguidores. De acordo com Souza e Ferreira (2006, p.144) para ser líder não precisa se deter a nenhum cargo, pois a liderança não é concedida por nenhum superior, e sim, através de suas habilidades pessoais. Os seus limites e possibilidades derivam, principalmente, da competência pessoal do líder em exercer influência e do prestígio que ele usufrui junto aos liderados.

Existem além desta, outras características que também concretizam a importância do líder. Segundo Lacombe (2009, p.11) em suma, o líder deve ter desenvolvido uma imagem do futuro possível e desejável da organização, comunicar aos liderados essa visão, para que os mesmos almejem a mesma direção, estabelecendo um elo de confiança e honestidade. Quando estes fatores são realizados com êxito compreendem no impulso do comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, o que leva certamente a resultados eficazes. Resultados estes que levam a excelência organizacional.

Em resumo pode-se dizer que a importância de um líder dentro de uma organização deve-se a uma figura que seja a direção dos seus liderados para se atingir os objetivos, onde aponta o caminho a ser seguido de acordo com as ideias de perspectiva de futuro da empresa de forma eficaz.

2.2. PERFIL TRADICIONAL DO LÍDER CORPORATIVO

Podem ser considerados diversos tipos de líderes conforme seus níveis hierárquicos ocupados dentro de uma empresa, pois em cada um desses níveis são encontradas formas diferentes de liderar com determinadas funções a serem desenvolvidas.

De acordo com Montana e Charnov (2010, p. 92) esses níveis hierárquicos são definidos para distinguir modos de tomadas de decisões para cada um. São eles:

- **Nível Estratégico (Alto Escalão):** é aquele onde se determina os objetivos a serem atingidos da organização como um todo, seu propósito e direção.
- **Nível Tático (Média Gerência):** ocupado normalmente por gerentes da organização, que dizem respeito o desenvolvimento de táticas para realizar as estratégias estabelecidas pelo nível estratégico.
- **Nível Operacional (Gestor de primeira linha/líder de equipe):** voltado para a área de produção de uma empresa, geralmente preenchido pelos cargos de supervisão e líderes de um determinado grupo, que visa prescrever a maneira de como o trabalho deve ser executado conforme designação dos níveis estratégicos estabelecidos.

Descritos os níveis, cada um deles assume uma série de responsabilidades imprescindíveis e competentes para o êxito do cargo.

As responsabilidades adjuntas podem ser estabelecidas conforme a Tabela 1:

Tabela 1: Responsabilidades dos Líderes

Cargos	Responsabilidade
<i>Alto Escalão</i>	Monitorar o ambiente organizacional conhecendo as necessidades dos clientes, as ações dos concorrentes e as tendências em longo prazo.
	Provocar a mudança na organização de forma que a mesma seja bem-sucedida.
	Transmitir os valores através da cultura, as estratégias e as lições da empresa por meio daquilo que fazem e dizem.
<i>Média Gerência</i>	Planejar e alocar recursos para cumprir objetivos.
	Coordenar e unir grupos, departamentos e divisões da empresa.
	Monitorar e gerenciar o desempenho das subunidades e os gestores que se reportam a ela.
	Implantar as mudanças ou estratégias geradas pelo alto escalão.
<i>Gestores de primeira linha</i>	Elaborar programações detalhadas e planos operacionais baseados nos planos de médio prazo da média gerência.
	Obter o compromisso de desenvolver e empenhar os funcionários.
	Supervisionar o desempenho dos colaboradores em nível operacional.
<i>Líderes de Equipe</i>	Analisar o ambiente interno e externo da organização de modo que entenda e respeite as determinadas funções de cada colaborador da sua equipe e qual seu papel como líder no objetivo a ser alcançado.
	Ser responsável principalmente por facilitar as atividades de uma equipe visando o cumprimento de uma meta.
	Atuar como elo entre suas equipes e outros departamentos e divisões de uma empresa.

Fonte: Williams (2010, p.7).

No século XX foram criadas por Henry Fayol, um dos mentores da administração, as cinco principais funções de um administrador que ao longo dos anos através de outros estudiosos foram reduzidas para quatro funções, a serem seguidas por um líder independente do seu nível hierárquico.

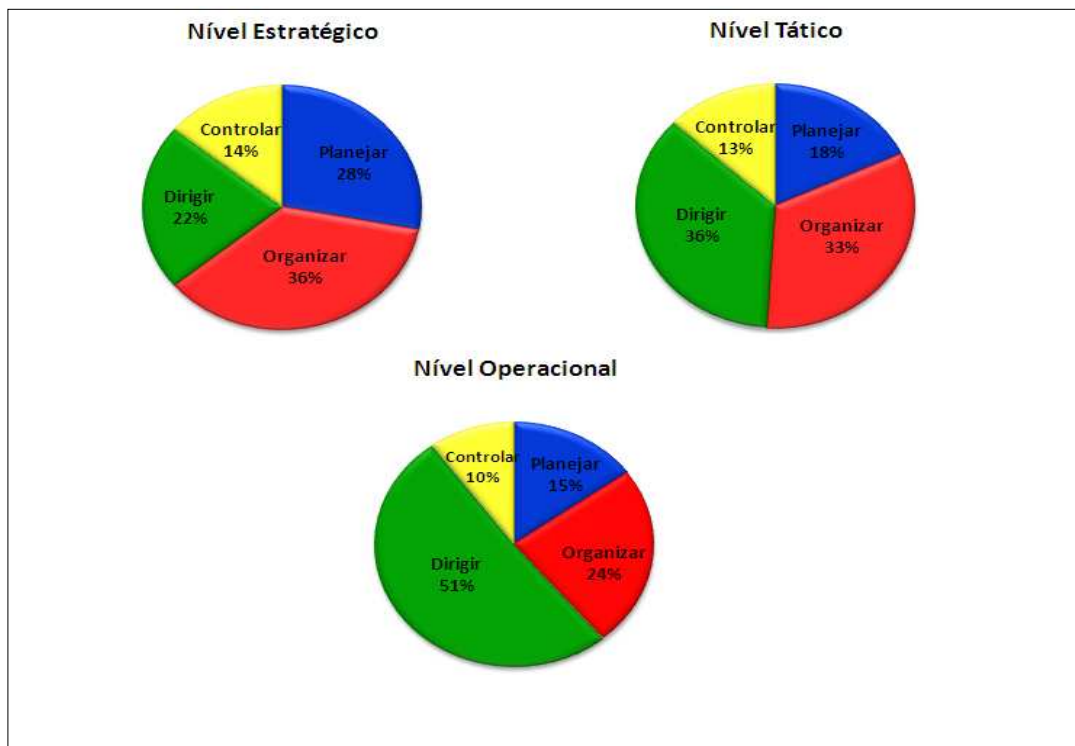
De acordo com Williams (2010, p. 11), essas quatro funções se resumem basicamente em:

- **Planejar:** determinar as metas organizacionais e definir o modo para atingi-las;
- **Organizar:** decidir onde as decisões serão tomadas, determinar quem exercerá quais funções e tarefas e quem trabalhará para quem na empresa;

- **Liderar:** inspirar e motivar os liderados para que se empenhem para atingir as metas organizacionais;
- **Controlar:** acompanhar os avanços em direção ao cumprimento das metas e na adoção de medidas corretivas quando esse avanço não ocorre.

Considerando tais funções, pode-se apresentar a distribuição do tempo em porcentagem, dedicado em cada uma das funções conforme o nível hierárquico, de acordo com a Figura 1.

Figura 1: Funções da Administração e Nível Hierárquico



Fonte: Adaptada de MAHONEY T. A. et. al. The job(s) of management. **Industrial Relations**4. 1963 *apud* Sobral e Peci (2013, p.11).

Existem diversas formas de interpretar as atividades que um líder deve exercer. Inúmeros autores defendem a vertente da existência de um líder com habilidades naturais para orientar e “líderes” que exercem a função de chefia com base nos poderes que o cargo lhe compete. Mary Parker Follet *apud* Souza e Ferreira (2006, p. 146) defende a busca do “poder com”, explicando que cada membro do grupo de liderados tem autonomia, conhecimento, habilidade e experiência que devem ser unificadas em um poder total do grupo para que se conclua a tarefa delegada. Diferente do conceito “poder sobre” que atesta a função do líder como àquele que exerce pressão sobre os seus liderados através da sua posição hierárquica para conseguir o que deseja.

Além disso, é necessário que um líder seja capaz de estar atualizado com o ambiente interno e externo, buscando informações para melhoria do mesmo. Ainda em referência às características necessárias para a função de um líder, são identificados determinados papéis. Henry Mintzberg *apud* Williams (2010, p.11) estudioso da década de 70, aponta na Tabela 2.

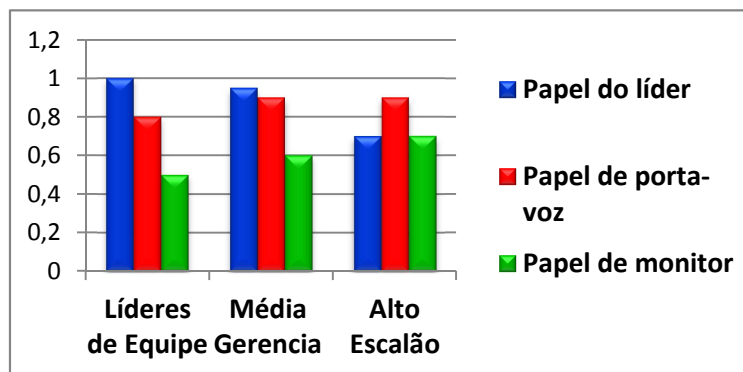
Tabela 2: Papéis dos líderes

Tipos de Papéis	Classificação	Descrição
<i>Interpessoais</i>	<i>Papéis nominais</i>	Caracterizado por receber visitantes ou discursar em determinada inauguração
	<i>Papel líder</i>	Motivam e incentivam os funcionários a cumprirem os objetivos organizacionais
	<i>Papel de contatos</i>	É regido por gestores que lidam com pessoas de outras unidades
<i>Informacionais</i>	<i>Papel de monitor</i>	Onde contatam ativamente outras pessoas para obter informações, e valem-se de serviços de monitoramento e distribuição eletrônicos que transmitem notícias a fim de acessar reportagens relacionadas a sua empresa
	<i>Papel de disseminadores</i>	Onde os mesmos distribuem as informações mais relevantes
	<i>Papel porta-voz</i>	O qual o líder se encarga de transmitir informações relativamente importantes
<i>Decisório</i>	<i>Papel empreendedor</i>	Visa a adaptação de mudanças em todos os setores organizacionais
	<i>Papel de mediadores de conflito</i>	Estão sujeitos a pressões e problemas tão sérios a ponto de exigirem atenção e ação imediata
	<i>Negociadores</i>	Onde discutem projetos, metas, resultados em prol dos participantes da Organização

Fonte: Williams (2010, p.11).

No que se refere a estes papéis descritos, o autor faz uma menção de suma importância em seus relatos, onde elenca os tipos de papéis relacionando-os com os seus respectivos níveis hierárquicos:

Figura2: Os papéis dos administradores e os níveis organizacionais



Fonte: Adaptada de KRAUT, A.I et.al. apud Sobral e Peci (2013, p. 18).

Em resumo, entende-se que o líder tem como papel principal saber estimular e influenciar as competências do liderado, lhe beneficiando de acordo com as suas necessidades e desejos à medida que o mesmo cumpra com o trabalho proposto. Para que esse papel seja elaborado com eficiência, é preciso que o líder tenha uma série de habilidades para exercer, dentre elas as seguintes, conforme Tabela 3.



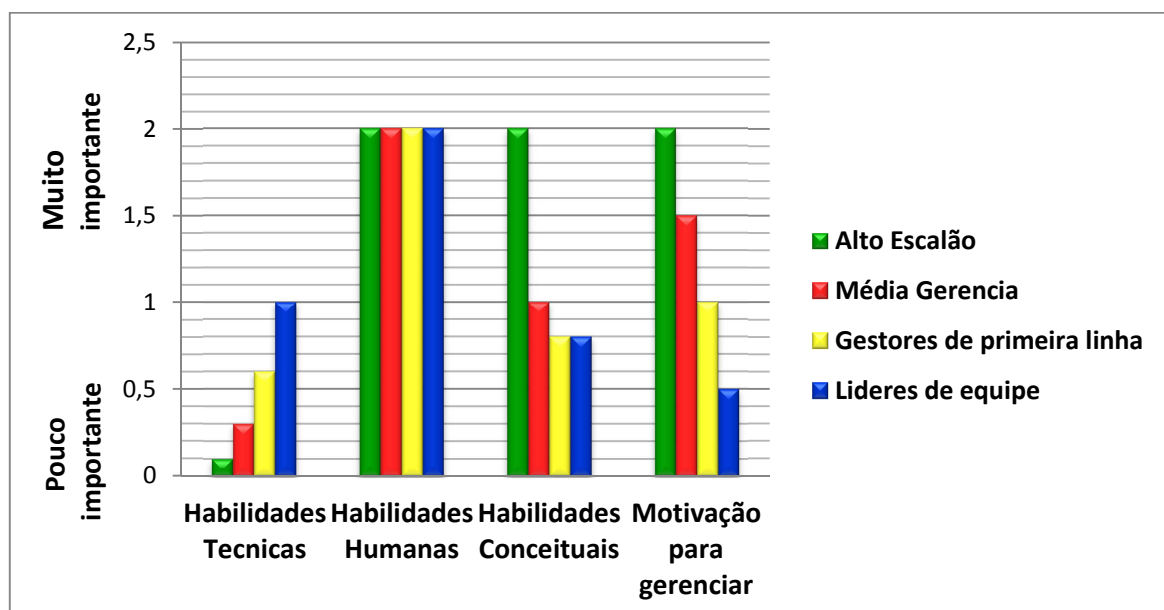
Tabela 3: Tipos de Habilidades

Tipos de Habilidades	Descrição
<i>Técnicas</i>	Condiz a respeito do conhecimento técnico e especializado exigido para a execução do trabalho
<i>Humanas</i>	São voltadas para a capacidade de quem consegue trabalhar bem com as pessoas
<i>Conceituais</i>	Incluem analisar a organização como um todo, compreender os setores diferenciais da empresa e/ou como ela é afetada pelos elementos do ambiente externo
<i>Motivação para gerenciar</i>	Resume-se em avaliar como os funcionários motivados gerenciarão as atividades das demais pessoas da empresa

Fonte: Williams (2010, p.14)

As determinadas habilidades básicas dos gestores podem ser quantificadas em grau de pouca ou muita importância para cada nível hierárquico organizacional visualizado na Figura 3 abaixo.

Figura3: Habilidades dos Gestores



Fonte: Williams (2010, p.14)

Além de todas as habilidades delegadas aos níveis e funções organizacionais citados, com base nessas mesmas características, um líder necessita de competências específicas para o desempenho dos seus cargos. Segundo Sobral e Peci (2013, p. 20) as competências são definidas como o conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes relacionado com o desempenho eficaz de um administrador. Usando essa vertente como parâmetro, os mesmos criaram uma tabela com as competências a serem desenvolvidas por cada nível organizacional.

Tabela 4: Competências dos administradores

<i>Nível Estratégico</i>	<i>Nível Tático</i>	<i>Nível Operacional</i>
Mapear o ambiente no qual a organização opera	Encorajar a inovação na sua unidade ou departamento	Administrar os orçamentos para sua área de responsabilidade
Monitorar, avaliar e melhorar o desempenho organizacional	Planejar, liderar e implementar a mudança em produtos, serviços ou processos	Assegurar o cumprimento de requisitos de segurança e saúde em sua área de responsabilidade

Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 21)

Há inúmeros pseudônimos utilizados para nomear os estilos de liderança. Segundo Engstrom e Mackenzie *apud* Oliveira (2006, p.55), existem quatro categorias básicas, a partir das quais derivam todos os outros estilos/tipos:

1 - Democrático/ Participativo/ Idealista: a democracia participativa da uma ideia de que as decisões são tomadas pelo povo. As políticas se tornam decisões coletivas. Os líderes estão ali para fazer fluir a comunicação, esclarecer problemas e resolvê-los coletivamente. São líderes que acreditam que motivar os outros é envolvê-los nas tomadas de decisão e solução de problemas. Há equilíbrio de poder, respeito à decisão de cada um e de todos;

2- Manipulador/ Persuasivo/ Inspirador: o líder estabelece alvos com pouca participação, onde os liderados são induzidos a seguirem as direções propostas, sem direito às reivindicações. Assim, o poder parece desvinculado do amor e da justiça;

Já na visão de Vizioli e Calegari (2010, p.18) este, se destaca por características táticas, com um tipo de agilidade mental persuadindo os outros e agindo utilizando os seus sentimentos.

3- Benevolente/ Autocrático: as atividades do grupo são amplamente estruturadas, a supervisão relativamente cerrada, os funcionários são encorajados a fazer sugestões sobre metas e condições de trabalho;

Segundo Vizioli e Calegari (2010, p.24) esses líderes são denominados “guardiões”, onde estabelecem normas, regulamentos e procedimentos; do contrário a estabilidade e a segurança estariam comprometidas. Prezam a ordem e a disciplina, respeitam a tradição e preservam os valores das instituições. Apreciam a rotina, estatutos, protocolos, e cerimônias.

4- Racional/ Visionário: Para Vizioli e Calegari (2010, p.36) esses líderes são caracterizados pela racionalidade, tem capacidade notável de estabelecer uma hierarquia e mantém o foco na seqüência de fatos. Tem uma visão ampla da trajetória da empresa, detectam interferências e contingências que possam afeta-la, e fazem as necessárias correções de rotas.

Segundo pesquisa feita por Ram Charan pela revista HSM EDUCAÇÃO em campanhas situadas nos Estados Unidos, Coréia e Índia, os melhores líderes dedicam 40% do seu tempo aos profissionais promissores. Eles devem dar prioridade a estas pessoas para saber quais ideias e práticas os diferenciam. Os achados foram resumidos em seis pontos: os líderes

seniores despendem muito mais tempo e recursos para conhecer e desenvolver seus talentos; reconhecem os talentos e se comprometem em desenvolvê-los rapidamente, devido ao seu maior tempo e proatividade; se ocupam em dar muitos feedbacks a seus profissionais talentos e dão muito mais atenção, de verdade, a ideias de que pessoas veem antes da estratégia.

Portando ser líder é ter visão de futuro, e essa visão busca reconhecer pessoas promissoras e talentosas capacitando-as para que as mesmas desenvolvam habilidades necessárias para ocupar uma posição de liderança.

Numa percepção geral sobre os tópicos abordados, são expostos traços necessários na visão dos grandes estudiosos e pesquisadores contemporâneos, a respeito de comportamentos dos líderes a fim de esboçar um perfil a ser delineado nas corporações atuais.

2.3. RESPONSABILIDADE SOCIAL: O QUE É?

Alguns pesquisadores abordam o contexto de Responsabilidade Social e Ambiental da mesma maneira e com a mesma visão, como se tivessem o mesmo conceito. Porém, os dois conceitos abordam vertentes divergentes um do outro. Para Zarpelon (2006, p. 4) o foco da Responsabilidade Social são as pessoas e o meio na qual estas pessoas estão inseridas, enquanto o foco da Responsabilidade Ambiental é o meio ambiente, entendendo-se que este meio está relacionado com fatores biótipos (fatores que possuem vida) e abiótipos (fatores que não possuem vida).

Segundo Goldstein (2007, p.45) gestão social é referir-se a toda ação gerencial eticamente orientada que levam em conta as necessidades e pontos de vista dos vários atores envolvidos, visando à promoção do desenvolvimento de indivíduos e coletividade. As atividades sociais podem ser aplicadas tanto em órgãos públicos, como empresas privadas e entidades do terceiro setor que são organizações privadas sem fins lucrativos que objetivam o desenvolvimento ambiental, social, político e econômico no meio em que atuam.

Essa nova atuação tem crescido consideravelmente no mercado atual, pois a sociedade e as próprias empresas privadas tem se preocupado em preservar o meio social das próximas gerações, além de comprovarem cada vez mais que essa área pode gerar redução de custos e ainda beneficia o meio ambiente. De acordo com Leilah Landim *apud* Goldstein (2007, p. 29), a autora é responsável por uma pesquisa pioneira no assunto, no ano de 1999, as organizações movimentavam no Brasil, um montante correspondente a 1,5% do PIB Nacional e empregavam mais de um milhão de pessoas. As entidades de defesa do meio ambiente cresceram 309%.

2.4. A GESTÃO SOCIAL E AS INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Este tema vem sendo comumente abordado por diversos autores, onde alguns destes defendem que existe uma via de mão dupla, onde ao mesmo tempo em que as empresas sedem seus serviços e onera o ambiente, a mesma busca uma compensação se dispondo a agir sustentavelmente.

De acordo com Gomes e Moretti (2007, p.34) o primeiro artigo científico publicado mundialmente a respeito de responsabilidade social deveu-se a H. Gordon (1976) no qual afirmava que os problemas sociais são causados em parte pelas empresas e que, então, caberá

a elas tanto sua resolução no presente quanto sua previsão e resposta aos problemas no futuro. A empresa seria uma espécie de elemento “problema-solução” no mundo capitalista. Ademais, as soluções devem ser encontradas de modo voluntário e não de forma imposta, de cima para baixo.

Outra vertente se explica na afirmação de Ferrell, Fraedrich e Ferrell *apud* Gomes e Moretti (2007, p.35) onde há uma compreensão dos campos de atuação da responsabilidade social dividida em quatro esferas diferentes:

- 1) **Responsabilidade legal:** que é o cumprimento de todas as normais, leis, enfim, o arcabouço jurídico que esta em vigor num determinado Estado;
- 2) **Responsabilidade ética:** comportamento aceitável com relação aos *stakeholders*. Aqui a empresa deve ir além do que simplesmente a lei regulamenta e proporcionar informações adicionais aos interessados na companhia;
- 3) **Responsabilidade econômica:** que é a produção de bens e serviços para a sociedade bem como a geração de empregos;
- 4) **Responsabilidade filantrópica:** refere-se a contribuições das empresas para institutos, ONG-s que se preocupem com a qualidade de vida e bem-estar da sociedade.

Há ainda autores que veem a Responsabilidade Social de outra forma. Os autores Porter e Kramer *apud* Gomes e Moretti (2007, p.35) considerados “gurus” no âmbito empresarial afirmam abertamente o uso da filantropia como uma “vantagem competitiva”, sobretudo com relação ao seu uso como marketing social.

Portanto não existe uma correta utilização da gestão social, a adoção da mesma acontece de acordo com a visão da empresa, seja pela sua cultura, buscar por resultados lucrativos ou almejando repassar a seus *stakeholders* uma melhor imagem da Instituição.

De acordo com Zarpelon (2006, p. 29) o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos que geram bens e serviços, públicos ou privados. Possuem o objetivo de desenvolvimento político, econômico, social e cultural no meio em que atuam. Em meio a essa definição, pode-se tomar a visão de que empresas não governamentais são avaliadas como órgãos que não buscam o crescimento das mesmas através do rendimento que elas fornecem, mas sim, em busca de promover a sobrevivência da sociedade nos campos ambientais e vidas sociais.

O terceiro setor vem crescendo ao longo dos anos na medida em que a sociedade passou a se preocupar cada vez mais com o meio ambiental e social. Segundo Goldstein (2007, p.32) “ONG” não era uma categoria existente no direito positivo do brasileiro, entrou em vigor, em 1999, a Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips) a fim de reconhecer esse tipo de entidade, já em atividade no Brasil e no mundo. Uma das novidades da Lei das OSCIPs, é que ela permite a remuneração dos funcionários, e mesmo assim se mantém a isenção de imposto de renda de pessoa jurídica e de outras demais contribuições jurídicas.

Verificando o funcionamento da hierarquia desses tipos de organizações, é importante afirmar que de acordo com Tachizawa (2011, p. 293) a Diretoria pode ser exercida por uma pessoa ou colegiada, onde os mesmos são eleitos ou designados, conforme o que dispuserem seus estatutos sociais ou regimento interno, utilizando um modelo de gestão mais democrático e participativo. Sendo assim, é possível concluir em suma que diferente das empresas do primeiro e segundo setor, as instituições sem fins lucrativos são organizações independentes, com diretoria estabelecida pelo regimento interno da mesma que vem ganhando cada vez mais

espaço no mercado, visto que a população está cada vez mais empenhada em zelar pelo meio pelo meio que convive.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com a taxionomia proposta por Vergara (2009, p.41), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios. Desta forma, a pesquisa pode ser considerada:

- quanto aos fins: descritiva - em função de expor características de um líder, descrevendo correlações entre estilos, funções, importância dentre outras variáveis;
- quanto aos meios: caracteriza-se como uma pesquisa de campo - pois é uma investigação empírica realizada dentro de uma organização, incluindo a aplicação de um questionário e com o estudo do pesquisador, tem o objetivo de averiguar as características individuais que compõem o estilo de liderança da referida organização.

E ainda quanto aos critérios de classificação pelos meios de investigação, a pesquisa também é classificada como: bibliográfica, visto que é composta por um estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais extraídos de livros e/ou revistas, isto é, material acessível a qualquer público em geral.

De acordo com Cajueiro (2013, p. 16), a pesquisa descritiva “relaciona-se a descrição do objeto ou do sujeito com a utilização de técnicas padronizadas para coleta de dados, como, por exemplo, o questionário: uma das ferramentas mais utilizadas em pesquisas das ciências sociais.”.

Quanto aos meios caracterizando-se a pesquisa de campo, segundo Filho e Filho (2013, p.67) “é quando a coleta de dados e informações ou as observações são realizadas no ambiente em que o objeto está situado no local de manifestação do fenômeno, *in natura*”.

Considerando que o estudo tem por objetivo analisar todos os traços de um líder no âmbito corporativo, acerca do perfil dos mesmos, é caracterizado quanto à forma segundo Cajueiro (2013, p.23) como qualitativo, visto que esse tipo de pesquisa não usa dados estatísticos, priorizando projeções de atitudes e aspectos subjetivos buscando interpretar valores, opiniões e utilizada geralmente para compreender fenômenos que vão além de quantificar e medir.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi realizada com coordenadores e diretores de projetos específicos de duas Organizações Sem Fins Lucrativos, através de questionários criados, enviados e respondidos via correio de e-mail. A primeira empresa foi o Projeto Tamar, conhecida internacionalmente como uma das experiências mais bem sucedidas de conservação e preservação de cinco espécies em extinção no Brasil de tartarugas marinhas. A segunda organização, denominada uma Oscip e conceituada também internacionalmente no âmbito da responsabilidade social, chamado Instituto Ethos, com o objetivo de auxiliar e



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
1994-2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



ensinar empresas a se mobilizarem e gerirem negócios de forma socialmente responsável. Nessas pesquisas, foram destacados dois níveis hierárquicos entre eles: nível tático e nível estratégico.

Considerando o nível tático, dois dos entrevistados do Projeto Tamar, em relação às funções básicas de um gestor, dedicam uma porcentagem maior de suas atividades em “Controlar” os avanços em direção do cumprimento das metas e na adoção de medidas corretivas dentro da Organização. No que se mostra divergente da pesquisa efetuada em referencial teórico no que se diz o perfil de um líder tradicional corporativo, onde “Liderar” é a função mais abrangente.

Em referência as habilidades gerenciais mais importantes para os mesmos, os coordenadores entrevistados apresentaram pouca dissonância em relação ao perfil tradicional, pareando-se com as habilidades destacadas mais importantes nesse nível, sendo as humanas e as motivações para gerenciar. Já considerando as responsabilidades elencadas para cada função determinada, numa análise geral desses coordenadores correspondentes do nível tático, foram evidenciados que os mesmos realizam responsabilidades que competem basicamente as funções de cargos de nível inferior ao que eles ocupam, verificado no exemplo abaixo.

Coordenador Regional de Pernambuco	
Responsabilidades	Competência do Nível
Analisar o ambiente interno e externo da organização de modo que entenda e respeite as determinadas funções de cada colaborador da sua equipe	Líder de Equipe
Monitorar o ambiente organizacional conhecendo as necessidades dos clientes, as ações dos concorrentes e as tendências em longo prazo	Alto Escalão
Planejar e alocar recursos para cumprir objetivos	Média Gerência*
Implantar as mudanças ou estratégias geradas pelo alto escalão	Média Gerência*
Ser responsável principalmente por facilitar as atividades de uma equipe visando o cumprimento de uma meta	Líder de Equipe

Coordenador da Base de Fernando de Noronha	
Responsabilidades	Competência do Nível
Planejar e alocar recursos para cumprir objetivos	Média Gerência*
Implantar as mudanças ou estratégias geradas pelo alto escalão	Média Gerência*
Supervisionar o desempenho dos colaboradores em nível operacional	Gestor de 1ª linha
Obter o compromisso de desenvolver e empenhar os funcionários	Gestor de 1ª linha
Ser responsável principalmente por facilitar as atividades de uma equipe visando o cumprimento de uma meta	Líder de Equipe

* Responsabilidades adequadas ao nível tático demarcado pelo correspondente.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento

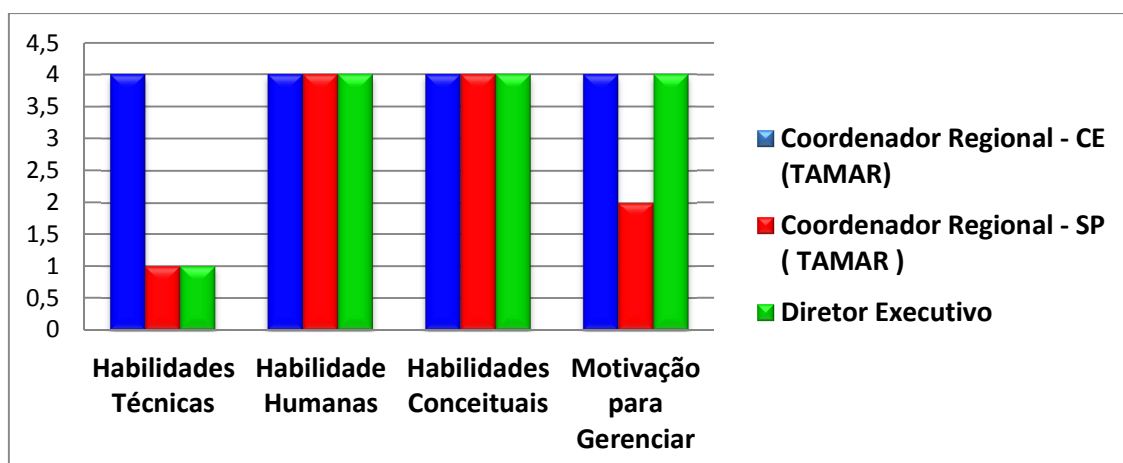


No âmbito dos papéis organizacionais que cada líder deve exercer, quando confrontadas as pesquisas, foram apurados resultados que demonstraram novamente uma pequena dessemelhança, no qual o líder situado no nível tático exerce papéis do mesmo líder que está encarregado no nível inferior.

Ainda no nível denominado também como “Média Gerência”, na questão referente às competências que são mais importantes para esse cargo onde os mesmos se encontram, um entre dois respondentes elencou todas as competências estabelecidas na pergunta, na qual informam seis opções, onde duas competências são delegadas para cada nível hierárquico. Na mesma linha, o outro entrevistado demarcou uma competência que se relaciona a cada nível. Sendo assim, pode-se considerar que ambos coordenadores determinam competências amplas para a execução dos seus trabalhos.

Analisando o nível estratégico, foram entrevistados três colaboradores, sendo os primeiros, Coordenador Regional do Ceará e outro de São Paulo, ambos do Projettor Tamar e o ultimo, Diretor Executivo de Operações, Práticas Empresarias e Políticas Públicas do Instituto Ethos. Num contexto geral, foi diagnosticada uma considerável divergência no quesito das funções administrativas de um líder, no papel da Liderança, onde a maioria dos correspondentes a julgam como uma das mais utilizadas no seu nível ocupacional, deparando-se contra a perspectiva do referencial teórico efetuado, na qual essa função é característica do nível operacional.

No campo das habilidades gerenciais, os colaboradores não apresentaram grandes oposições relacionadas às pesquisas realizadas e referidas às habilidades do líder dito como tradicional, salvo a argumentação de um dos Coordenadores onde o mesmo elenca a habilidade técnica como muito importante, sendo que a mesma nas pesquisas encontra-se pouco relevante para esse nível, conforme exemplo abaixo.



Na sequência dos dados, dada as responsabilidades relacionadas a cada uma das funções e cargos delegados, chega-se ao mesmo resultado do nível tático, em que os entrevistados exercem as responsabilidades ligadas a cargos abaixo da cadeia hierárquica.

Da mesma forma, com relação à indagação das competências declaradas como mais importantes em suas posições na hierarquia, chegou-se ao mesmo desfecho do nível tático, em que um a cada três gestores ocupantes do alto escalão, também assinala todas as alternativas listadas na mesma, ou seja, todas as atividades que os mesmos exercem requerem competências para todos os níveis organizacionais.

Semelhante à apuração feita no nível tático referente aos papéis Organizacionais, os aspectos apresentados foram os mesmos, nos quais os líderes situados em um nível hierárquico maior, exercem papéis pertinentes a níveis ínferos.

Visando uma análise geral, independente dos níveis hierárquicos estabelecidos, foram encontrados resultados similares ao estudo apresentado com base no referencial teórico. Nos mesmos foram constatados que o líder contemporâneo contempla algumas capacidades organizacionais como: integrar e interagir as responsabilidades da empresa, ampliando sua visão do negócio e ter características do diferencial, do educador e do bom relacionamento interpessoal. Com base nessa concepção, entre as pesquisas realizadas, foram destacadas que ambos colaboradores possuem capacidades equivalentes.

Outro destaque dessa análise reporta-se ao posicionamento da equipe perante a liderança de cada um dos entrevistados, onde a equipe tem liberdade para sugerir e opinar da criação das estratégias para atingir o objetivo e tomar as decisões. Assim como a opinião também se equipara em referência a visão de poder dado ao cargo que lhe compete, onde foi determinado que o líder devesse trabalhar junto aos seus liderados, usando as experiências, habilidades e conhecimentos de cada um, unificando-as para que se conclua a tarefa com maior eficácia.

Com base nos estilos de liderança, foi constatado que o tipo mais caracterizado entre a maioria dos entrevistados é o Visionário, denominado como racional com capacidade de estabelecer uma hierarquia e manter o foco na sequência de fatos, tendo uma visão ampla da trajetória da empresa e detecta interferência e contingências que possam afetá-la.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações empresariais são grupos compostos por um conjunto de indivíduos que compartilham de um objetivo comum. São conduzidas através do comando daqueles que são os responsáveis diretos por seu progresso e desenvolvimento de acordo com esses objetivos.

Nota-se que para continuarem vivas, as organizações necessitam de recursos financeiros, equipamentos e objetivos. São o resultado dos esforços individuais de todo os que formam seu quadro funcional, trabalhando de forma coletiva, que decidem seu sucesso ou fracasso.

Com base nesses fundamentos, diante dos resultados alcançados neste trabalho, foi possível verificar com esse estudo e pesquisa de campo realizada entre os líderes do Projeto Tamar e Instituto Ethos, e pressupor a existência de um modelo de liderança no âmbito social, devido as notáveis divergências demonstradas na análise. No que se refere à hierarquia, os gestores sociais apresentam maior flexibilidade, não obstante às barreiras hierárquicas impostas em Organizações compostas pelo líder tradicional. Logo, apresentam maior envolvimento nas atividades de níveis hierárquicos inferiores aos que ambos ocupam. Nesse modelo foi constatado que independentemente da posição hierárquica deste líder, o mesmo também atribui as funções do escalão mais inferior da Organização.

Pode-se concluir que esses “líderes sociais” necessitam além de todas as competências e características já estabelecidas pelos autores citados, abranger também conhecimentos extensos em relação à organização como um todo, desde o nível estratégico até o nível operacional, para que consiga realizar um trabalho com eficácia e motivação com



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



seus liderados que em grande parte trabalham por voluntarismo e assim atingir aos objetivos determinados pela ONG, que permanece almejando o benefício da responsabilidade social.

Portanto se finda que em uma breve análise referida a estes líderes, notaram-se dissonâncias que atribuem características individuais aos mesmos, que ao serem mais bem aprofundadas e abordadas, podem constatar evidências as quais confirmem esse novo modelo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAJUEIRO, Roberta. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos:** Guia prático do estudante. São Paulo: Vozes, 2013.

EXAME. FERRAZ, Eduardo. São Paulo: Abril, 2012.

FILHO, Milton; FILHO, Emílio. **Planejamento da Pesquisa Científica.** São Paulo: Atlas, 2013.

GOLDSTEIN, Ilana. **Responsabilidade Social:** Das grandes corporações ao terceiro setor. São Paulo: Ática, 2007.

GOMES, Adriano; MOFETTI, Sérgio. **Responsabilidade e o Social:** Uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo: Saraiva, 2007.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo (Coord.) **Profissão Líder:** Desafios e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.

POSNER, Barry; KOUZES, James. **O Desafio da Liderança:** Como aperfeiçoar sua capacidade de líder. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

REVISTA HSM MANAGEMENT. **Como achar significado no trabalho** por RamCharam, Julho/2007.

ROBBINS, Stephen. **Administração:** Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. **Administração:** Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo: Pearson, 2013.

SOUZA, Agamênnom; FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **Introdução à Administração:** Uma iniciação aos mundos das organizações. São Paulo: Elsevier, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa:** Estratégias de Negócios focadas na Realidade Brasileira. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2013.

----- **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.

VIZIOLI, Miguel; CALEGARI, Maria. **Liderança:** A forma do Temperamento. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WILLIAMS, Chuck. **ADM.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ZARPELON, Márcio. **Gestão e Responsabilidade Social:** Implementação e Prática. Rio de Janeiro: Qualitymaik, 2006.