



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO RURAL

ANA PAULA SANTANA DE MELO

LIDERANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR: UM
ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS NA REGIÃO
METROPOLITANA DO RECIFE-PE

RECIFE
2017

ANA PAULA SANTANA DE MELO

LIDERANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR: UM
ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS NA REGIÃO
METROPOLITANA DO RECIFE-PE

Dissertação apresentada ao Programa de Administração e Desenvolvimento Rural, da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), em cumprimento às exigências para obtenção ao título de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural.

Orientador: Prof^o DSc. Romilson Marques Cabral
Coorientação: Prof.^a DSC.Maria Iraê de Souza Corrêa

RECIFE

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

M528L Melo, Ana Paula Santana de
 Liderança e gestão estratégica no terceiro setor: um estudo em
 organizações não governamentais na região metropolitana do
 Recife-PE / Ana Paula Santana de Melo. - 2017.
 114 f. : il.

 Orientador: Romilson Marques Cabral.

 Coorientadora: Maria Iraê de Souza Corrêa.

 Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de
Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração e
Desenvolvimento Rural, Recife, BR-PE, 2017.

 Inclui referências e apêndice(s).

 1. Terceiro setor 2. Liderança 3. Planejamento estratégico
I. Cabral, Romilson Marques, orient. II. Corrêa, Maria Iraê de
Souza, coorient. III. Título

CDD 631.1

ANA PAULA SANTANA DE MELO

LIDERANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR: UM
ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS NA REGIÃO
METROPOLITANA DO RECIFE-PE

Dissertação apresentada ao Programa de
Administração e Desenvolvimento Rural, da
Universidade Federal Rural de Pernambuco
(UFRPE), em cumprimento às exigências
para obtenção ao título de Mestre em
Administração e Desenvolvimento Rural.

Aprovada em

BANCA EXAMINADORA

Prof^o DSc Romilson Marques Cabral
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof^a DSc Maria Gilca Pinto Xavier
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof^a DSc Ionete Cavalcanti de Moraes
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Dedico este trabalho
à minha mãe Gedalva Maria minha fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

A Deus, centro do universo que me guia e me protege.

Agradeço a minha família pelo amor, afago e cuidados, em especial à minha Gedalva pelo incentivo em todas as horas, o amor incondicional e encorajamento para conquistar meus objetivos.

Ao meu esposo João Alves pelo companheirismo, paciência e dedicação diária.

Aos meus amigos e familiares por terem compreendido a minha ausência durante a realização desta dissertação.

Ao meu orientador Romilson Marques Cabral por sua dedicação, sua competência, compreensão em meus momentos de dúvidas, nos quais esteve sempre presente com suas orientações e contribuições que nortearam esse trabalho.

À minha Co-orientadora Maria Iraê pelo acompanhamento, disponibilidade, motivação e diversas contribuições para realização dessa pesquisa.

Aos colegas do PADR pelos momentos compartilhados, em particular aos amigos que ganhei ao dividir momentos angustiantes mas que a convivência diária transformaram esses momentos em boas risadas: Fúlvia Fernanda, João Rafael, José Eduardo, Edileide Ramos, Marcelo Borba e Paulo Eduardo.

Agradeço ao Programa de Pós Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural - PADR pela oportunidade, aos funcionários da coordenação, professores e secretaria que contribuíram para minha formação.

Aos entrevistados que gentilmente se disponibilizaram a participar e que entenderam a relevância do tema, os quais dedicaram seu tempo para contribuir com este estudo, fornecendo as informações que subsidiaram esta pesquisa.

À Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela Bolsa de mestrado que apoiou à realização desta dissertação.

“Temos de nos tornar na mudança que queremos ver”.
Mahatma Gandhi.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral analisar as relações entre a liderança, as práticas de gestão estratégica e a continuidade das Organizações Não Governamentais - ONGs. Os objetivos específicos foram: Identificar o perfil de liderança de gestores das ONGs, conhecer as práticas de gestão estratégica das ONGs sob a perspectiva do *Balanced Scorecard* e relacionar o perfil de liderança e as práticas de gestão das ONGs. Trata-se de uma pesquisa exploratória, do tipo qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com os líderes e liderados das ONGs, e utilizou-se o método de análise de discurso com a finalidade de interpretação do discurso do líder e do liderado seguindo a ordem do roteiro, após a identificação dos pontos-chaves do discurso foi realizada a comparação do que foi falado e citado também os pontos divergentes. Em seguida, foi realizada uma descrição detalhada dos aspectos encontrados no discurso dos entrevistados. Quanto aos resultados, ao responder o primeiro objetivo específico a ONG1 apresentou perfil de liderança transformacional; a ONG2 evidenciou traços de liderança carismática e a ONG 3 expos características de liderança carismática. A respeito do segundo objetivo específico, a ONG 1 expôs um amplo conhecimento sobre gestão estratégica e como suas ações abrangem todas as perspectivas do *Balanced Scorecard - BSC* e ainda demonstrou interesse em ampliar e melhorar algumas áreas. A ONG 2, demonstrou que não realiza processo de planejamento estratégico, no entanto a instituição possui estratégias emergentes que são aplicadas de acordo com as demandas decorrentes. A ONG 3, apresentou uma preocupação com a eficiência dos processos internos e uma menor atuação na perspectiva do aprendizado e conhecimento do *BSC*. Referente ao terceiro objetivo específico, na ONG 1, identificou-se as relações da liderança transformacional e as práticas de gestão estratégica, entre alguns aspectos pode-se citar: claro entendimento das estratégias e a tradução dos objetivos para toda a instituição. Quanto a ONG 2 das suas características de liderança carismática, foi identificado a capacidade elevada de comunicação que permite direcionar a equipe aos objetivos. Por sua vez, a ONG 3, seus aspectos de liderança transacional que demonstram uma relação com os aspectos internos, acompanhamento das atividades, cumprimento das normas e monitoramento de erros e desvios cometidos pela equipe. Portanto, pode-se concluir que a pesquisa respondeu a questão principal proposta.

Palavras-chave: Terceiro setor. Liderança. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the relationships between leadership, strategic management practices and the continuity of Non-Governmental Organizations - NGOs. The specific objectives were: To identify the leadership profile of NGOs managers, to know management strategic practices of the NGOs from the perspective of the Balanced Scorecard and to relate the leadership profile and NGOs management practices. This is an exploratory qualitative research. Data collection was done through semi-structured interviews with the leaders and staff of the NGOs, and the method was used to discourse analysis with the purpose of interpreting the leader's speech and staff's speech, following the order of the script, after identifying the key points of the speeches was made the comparison of what was spoken and cited also the divergent points. Then, a detailed description of the aspects found in the interviewees' discourse was done. Regarding the results, to answer the first specific objective, the NGO1 presented a transformational leadership profile; the NGO2 evidenced traits of charismatic leadership and, the NGO 3 showed features of the charismatic leadership. Regarding the second specific objective, NGO 1 showed a broad knowledge on strategy management and how its actions cover all the perspectives of the Balanced Scorecard - BSC and also showed interest to expand and to improve some areas. The NGO 2 showed that have no a strategic planning process, however the institution has emerging strategies that are applied according to the demands. The NGO 3, presented a concern with the efficiency of the internal processes and a lesser action in the perspective of learning and knowledge of the BSC. Regarding the third specific objective, in NGO 1 identified the relationships of transformational leadership and strategic management practices, among them: clear understanding of the strategies and the translation of objectives for the whole institution. As for NGO 2, among its characteristics of charismatic leadership it was identified the high capacity of communication that allows to direct the team to the objectives. And, the NGO 3, its aspects of transactional leadership demonstrated a relationship with the internal aspects, monitoring of activities, compliance with standards and monitoring of errors and deviations committed by the team. Therefore, it can be concluded that the research answered the main issue proposed.

Keywords: Third sector. Leadership. Strategic planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estrutura necessária para a tradução da estratégia.....	43
Figura 2 Principais quesitos para se associar a ABONG	46
Figura 3 Critérios de seleção de amostra das ONGs	47
Figura 4 Etapas da análise de discurso	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Desafios críticos das ONGs e possíveis soluções.....	26
Quadro 2	Tipos de liderança na abordagem comportamental.....	29
Quadro 3	Diferenças entre liderar e gerenciar.	30
Quadro 4	Principais atributos das perspectivas do Balanced Scorecard	42
Quadro 5	Roteiro de entrevista das práticas de gestão.	49
Quadro 6	Roteiro de entrevista sobre perfil de liderança.	50
Quadro 7	Elementos relacionados à liderança transformacional.	58
Quadro 8	Elementos relacionados à liderança transaccional	61
Quadro 9	Elementos relacionados à liderança carismática.....	64
Quadro 10	Perfil de liderança e características apresentadas.	67
Quadro 11	Aspectos relacionados à liderança transformacional da ONG1	69
Quadro 12	Aspectos relacionados à liderança transformacional da ONG 2.	70
Quadro 13	Aspectos relacionados à liderança transformacional da ONG 3.	71
Quadro 14	Aspectos relacionados à estratégia.....	72
Quadro 15	Aspectos relacionados aos processos internos.....	77
Quadro 16	Aspectos relacionados as estratégias financeiras	81
Quadro 17	Aspectos relacionados ao público alvo.....	86
Quadro 18	Aspectos relacionados ao aprendizado e crescimento.....	89
Quadro 19	Perfil de liderança e as práticas de gestão.....	91

Lista de Tabelas

Tabela 1 Apresentação ONG 1	52
Tabela 2 Apresentação ONG 2	52
Tabela 3 Apresentação ONG 3	53

LISTA DE SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira das Organizações não Governamentais
BSC	Balanced Scorecard
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
NGO	Non Governmental Organizations
ODA	Assistência Oficial para o Desenvolvimento
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PE	Planejamento Estratégico

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	ASPECTOS INICIAIS.....	14
1.2	JUSTIFICATIVA.....	16
1.3	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.4	OBJETIVOS.....	21
1.4.1	Objetivo Geral	21
1.4.2	Objetivos Específicos	21
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	TERCEIRO SETOR.....	22
2.1.1	As Organizações não governamentais (ONGs)	23
2.1.2	Papel das ONGs no Brasil	24
2.1.3	Continuidade no terceiro setor	26
2.2	LIDERANÇA.....	27
2.2.1	Perfis de liderança	31
2.2.2	Competências do líder	33
2.2.3	Liderança e estratégia no terceiro setor	34
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	36
2.3.1	Planejamento estratégico	36
2.3.2	Estratégias no terceiro setor	38
2.3.3	Indicadores de desempenho no terceiro setor	39
2.3.4	Balanced scorecard em organizações não governamentais	40
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	45
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	46
3.3	COLETA DE DADOS.....	48
3.3.1	Entrevista	48
3.4	DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PESQUISADAS.....	52
3.5	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	54
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
4.1	LIDERANÇA DOS GESTORES DAS ORGANIZAÇÕES NÃO	

GOVERNAMENTAIS.....	56
4.1.1 Aspectos observados em relação à liderança transformacional.....	56
4.1.2 Aspectos observados em relação à liderança transacional.....	59
4.1.3 Aspectos relacionados à liderança carismática.....	62
4.1.4 Perfil de liderança das ONGs.....	65
4.1.5 Perfil de liderança da ONG 1.....	68
4.1.6 Perfil de liderança da ONG 2.....	69
4.1.7 Perfil de liderança da ONG 3.....	70
4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ONGS.....	72
4.2.1 As Estratégias.....	72
4.2.2 Processos internos.....	76
4.2.3 Estratégias financeiras.....	80
4.2.4 Público Alvo (beneficiários).....	85
4.2.5 Aprendizado e conhecimento.....	88
4.3 RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DE LIDERANÇA E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS ONGS.....	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICES.....	103

1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta os aspectos iniciais da pesquisa, a justificativa – relata a importância da pesquisa; e delimitação do problema – questionamentos de realização, contemplando os objetivos geral e específicos – aborda os indicadores centrais a serem atingidos e estrutura do trabalho – como está dividido todo o texto.

1.1 ASPECTOS INICIAIS

Nos últimos anos percebe-se uma atenção crescente a um agregado de organizações que estão incluídas no que se denomina Terceiro setor dentre ela as conhecidas como Organizações Não Governamentais (ONGs), que demonstram um crescimento considerável ao longo dos anos, tanto em números de novas instituições quanto em sua participação nos desafios sociais. Na década de 90, o autor Salamon (1998), relata sobre existência de aproximadamente 4.600 organizações voluntárias, vindas de países desenvolvidos, que apoiam cerca de 20 mil ONGs por meio de ações diretas, fator que pode ser observado como fomentador de criação de novas ONGs. O relatório das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), publicado em 2010, apresentou, um crescimento de 8,8% nessas organizações no Brasil, no período entre 2006 e 2010.

Essas organizações atuam como elo entre a sociedade e o Estado. Isso faz com que os trabalhos das ONGs ganhem maior importância (TACHIZAWA; POZO; ALVES, 2012). Como resultado da efetividade de trabalhos exercidos por essas organizações, observa-se uma visão institucional peculiar e a formação de novos padrões de liderança e comportamento organizacional.

Apesar de tratar-se de organizações sem fins lucrativos, não possuem natureza pública, dessa forma, seus aspectos organizacionais singulares exigem da sua liderança uma atenção e qualificação específica (BASS, 1990). De acordo com Drucker (1996) para uma instituição social melhorar seu desempenho, são necessárias três ações: a) gerenciar a si mesma tão bem quanto as melhores; b) aprender a captar, gerir e aplicar de modo eficiente os recursos e c) mudar a atitude do governo e de suas burocracias. Para tanto, precisa-se de pessoas e recursos. Assim Percebe-se o quanto é necessário, nas organizações não governamentais, a

necessidade em direcionar seus esforços para utilização de ferramentas administrativas e gerenciais atuais do mercado para se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente externo e interno (BALSINI; SILVEIRA; RAMBO, 2005).

Nessas mudanças, o planejamento tem sua importância reforçada nas Organizações do Terceiro setor, visto que o “desempenho dessas organizações precisa ser planejado a partir da missão, tornando-se um elemento fundamental para definição e viabilização dos resultados” (DRUCKER, 1994, p. 80). Os problemas enfrentados por essas organizações estão presentes desde o planejamento até a administração orçamentária e financeira, centrada na diretoria. Na maioria das vezes, a importância do conhecimento na área administrativa é percebida apenas quando se precisa responder a uma série de exigências de controles orçamentários, feitas pelos órgãos ou instituições com que se relacionam (BEZERRA; ARAÚJO, 2004).

As problemáticas abordadas provocam o surgimento de um desafio para as ONGs, referente ao fortalecimento interno e aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão administrativa através da estratégia de continuidade, para assim, garantir a continuidade da organização. Atualmente, a questão da continuidade das atividades institucionais tem a atenção voltada para a necessidade de incentivo de captação de recursos e recebimento de doação para que a organização possa se firmar onde ela atua (MARQUES, 2014). Nesse sentido, destaca-se a importância em dispor de conhecimento e prática de gestão estratégica, para o sucesso da missão e continuidade das organizações do terceiro setor.

De acordo com Kaplan (2001), os líderes são responsáveis em incentivar a prática e desenvolvimento da missão organizacional. Estudos recentes evidenciam que a relação entre líder e liderados, se tratando do Terceiro setor, se constitui em um condicionamento voltado ao contexto social de intensa orientação moral e racionalidade substantiva, apontando que a liderança deve ser considerada de acordo com sua particularidade (VIZEU, 2011). Dessa forma, compreende-se a relevância da liderança nas organizações, a necessidade de líderes capazes de direcionar a organização para cumprir sua missão e seus objetivos.

Para realizar a avaliação da missão organizacional, as ONGs entendem que a análise apenas em relatórios financeiros não tem sido suficiente, logo estão aumentando o interesse por mensuração e a gestão do desempenho organizacional. Neste sentido, a liderança tem um papel significativo na gestão do desempenho

organizacional, no qual é explicado pelo paradigma empírico que considera a liderança uma habilidade de utilizar de modo eficaz as ferramentas de mobilização, e ainda permite a utilização de técnicas para criar um ambiente favorável aos líderes e liderados, objetivando alcançar as metas da organização (OUIOMET, 2002).

Os estudos existentes que abordam a problemática do setor são limitados e apontam no Terceiro setor brasileiro os obstáculos em desempenhar seus principais objetivos de maneira adequada. Na visão de Tachizawa, Pozo e Alves (2012), as ONGs encontram um enorme desafio na obtenção de formas de gestão habilitadas para o aumento da eficiência da gestão estratégica. A partir de um estudo realizado por Reficco, Gutiérrez (2006), ficou comprovada a estreita correlação entre ciclo de vida de um empreendimento social e o papel exercido pelas lideranças para alcançar melhores resultados.

1.2 JUSTIFICATIVA

No Brasil, o campo de estudo da Administração começou a debruçar-se recentemente em discussões sobre o Terceiro setor. Ainda assim, existem em números restritos de estudos empíricos, com enfoque organizacional (FALCONER, 1999). De acordo com Rodrigues (2011), a gestão pode ser caracterizada como um processo que permite alcançar de forma eficaz os objetivos definidos por uma organização, permitindo assim uma melhor utilização dos recursos e uma preparação mais eficiente da organização para enfrentar mudanças. A liderança é responsável por definir a visão e missão da organização, bem como inspirar, motivar e alinhar os vários *stakeholders* (MENESES, 2012).

Fischer (2002) ressalta que a gestão no terceiro setor aborda um novo desafio para pesquisas na administração. Segundo a autora até a década de 1990, as organizações do terceiro setor se mantiveram em padrões de uma administração pouco estruturada em função de alguns condicionantes que, no cenário atual, estão se alterando rapidamente.

A relevância deste estudo evidencia-se diante da complexidade estrutural das ONGs e a dificuldade encontrada na adaptação das práticas estratégicas de continuidade para perpetuar a missão da organização. Com o crescimento do número de organizações do terceiro setor com objetivos e ideais análogos, acirra-se a concorrência por fontes de recursos. Conseqüentemente os financiadores

nacionais ou internacionais começam a exigir profissionalização dos processos de gestão para fornecer subsídios financeiros, reforçando ainda mais a emergência de uma estrutura teórica que implique a eficácia gerencial (FISCHER; FALCONER, 1988).

Os autores Fischer e Falconer (1988) ainda reforçam a importância da busca por qualificação no âmbito gerencial e do estudo de implementação e acompanhamento de indicadores estratégicos nas ONGs. Assim, esse trabalho pode contribuir para que as ONGs possam obter melhores resultados em suas atividades, aprimorando diversos aspectos organizacionais para continuidade.

Dessa forma, esse projeto enfatizará o estudo de liderança e práticas de gestão estratégicas nas organizações não governamentais. As entidades que se identificam como ONGs são importantes componentes do Terceiro setor brasileiro, pois foram pioneiras na organização coletiva e na apresentação de sua identidade e seus valores comuns à sociedade, com base na negação do assistencialismo e promoção da defesa de direitos (FALCONER, 1999).

Devido ao crescimento ao longo dos anos, essas organizações tornaram-se objeto de interesse das teorias econômica e administrativa. A necessidade de alinhar a gestão aos resultados exigidos pelos indicadores de desempenho, sugere a busca por mais estudos voltados para o terceiro setor. Na área de pesquisa da administração é de grande importância identificar as lideranças existentes e contextualizar a liderança praticada nas ONGs (TEIXEIRA, 2004).

Estudos anteriores mostraram que os principais envolvidos em organizações não-lucrativas veem o executivo-chefe como o responsável pelos resultados da organização, sejam eles positivos ou negativos (BARTUNEK, 1984). Desse modo, a liderança influencia diretamente na maneira como a organização desenvolverá as ações necessárias para alcançar os objetivos, haja vista que, a liderança tem o papel central na compreensão do comportamento do grupo, e o planejamento estratégico deve alinhar-se com o objetivo da organização para promover a integração das ações desenvolvidas no processo de continuidade.

1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com Montañó (2002), as privatizações, política monetária contracionista, redução das isenções fiscais, subsídios e linhas de crédito, redução

dos gastos públicos, liberalização financeira e renegociação da dívida externa foram as principais medidas liberais promovidas pelas instituições financeiras internacionais e adotadas pelo governo brasileiro. O Estado, cada vez menos atuante na economia, em processo continuado de redefinição de suas funções, deixa de agir na oferta e provimento de bens e serviços públicos e sociais. Com isso, as ONGs assumem maior relevância na execução de parte da função do Estado e assim, surge uma nova forma de interação entre o Estado e sociedade civil (FERREIRA, 2005).

As possibilidades de participação da sociedade civil nos novos mecanismos de gestão pública aumentaram ao mesmo tempo em que o papel de regulação social, historicamente desempenhado pelo Estado (de modo quase exclusivo) sofria intensa retração. No contexto de uma crise econômica na maioria dos países latino-americanos, uma revisão dos modelos de desenvolvimento, incluindo a diminuição do tamanho dos aparatos governamentais e restrições em seu poder de investimento (FIORI, 1995).

Segundo Dias (2004), as mudanças ocorridas na área das ações não-governamentais voltadas ao desenvolvimento social estiveram inseridas em uma conjuntura social mais ampla. O Estado, no contexto das reformas macroeconômicas neoliberais – iniciadas a partir de 1990 – buscou e estimulou a participação da sociedade civil na execução de políticas públicas, diante de um quadro de redução da intervenção estatal e de revisão de seu papel para promover o bem-estar social. Essa modificação e conseqüente redução das funções do Estado estavam relacionadas principalmente à predominância do ideário neoliberal.

Por outro lado, e de modo reativo a essa situação, os próprios agentes da esfera privada não-estatal, que passou a ser genericamente identificada como “terceiro setor”, redefiniram seus objetivos e imaginaram-se “na perspectiva de uma democratização radical” da gestão pública, para a qual deveriam contribuir com o considerável arsenal de experiências alternativas na promoção do desenvolvimento (BOCAYUVA, 2000).

Segundo Falconer (1999, p. 20), “um setor que surge com expectativas elevadas em relação as suas qualidades e seu potencial de atuação, o Terceiro setor brasileiro parece mal preparado para assumir o papel desejado”. Dessa forma, Falconer(1999) observa a fragilidade desse setor sendo notada pela baixa capacidade de continuidade e das experiências causadas por essas organizações,

no desperdício de eficiência e eficácia de suas ações, implicando o esgotamento de sua capacidade de diálogo com o Estado e sociedade civil propriamente dita.

O autor Falconer (1999) também explica que o maior problema das ONGs está focado na pouca competência de gestão, o que constitui um círculo vicioso de falta de recursos humanos capacitados, gerenciamento inadequado, falta de recurso financeiro e conseqüente insuficiência de resultados. Nesse aspecto, as organizações sem fins lucrativos mostram maior necessidade de eficiência na área de planejamento estratégico, visto que muitas delas não possuem gestores com formação adequada e na maioria das vezes a maior preocupação está na execução das suas demandas primárias, enquanto as questões estratégicas são deixadas em segundo plano (BALSINI; SILVEIRA; RAMBO, 2005).

Os desafios enfrentados por gestores organizacionais estão ganhando maiores proporções, abrangendo aspectos como interação com clientes, colaboradores, aumento da tecnologia de inovação e definição de planejamento estratégico mais sofisticado. Mas para conquistar esses desafios, faz-se necessário que os gestores atuem como líderes e adotem um modelo de gestão baseado na liderança (MATOS, 2012). Diante dos desafios abordados, o líder, além de ter um papel essencial que ultrapassa o de participação, enfrenta o desafio constante de incentivar a tomada de decisão e o planejamento estratégico como uso de ferramentas gerenciais auxiliares no cumprimento das medidas estratégicas.

A importância do líder é destacada por Young (2001), principalmente nos processos de desenvolvimento das estratégias, ressaltando que o formato flexível das organizações não lucrativas, geralmente demanda uma forte capacidade de liderança interna para apontar a direção correta e garantir o melhor resultado organizacional a longo prazo. Robbins (2005) contribui para explicar a relação do líder com os processos de planejamento estratégico ao afirmar que os líderes eficazes precisam desenvolver habilidades de serem pacientes ao compartilhar informações, confiar na equipe, compreender o momento certo para intervir e deixar a equipe agir com independência, mantendo equilíbrio.

Existe uma elevada pressão para que as organizações do terceiro setor demonstrem seus resultados e os efeitos das atividades realizadas. O aumento do número dessas organizações provocou em uma forte concorrência e a necessidade de elevar o perfil de atuação para alavancar a captação de recursos para ampliar a atuação de suas atividades e melhorar a qualidade do trabalho exercido (ROCHE,

2000), logo esses fatores produzem uma enorme dicotomia entre as ações planejadas, as exigidas pelos parceiros e a realidade.

O fato do terceiro setor adotar modelos de gestão tradicionais de empresas privadas para incrementar o desempenho de suas organizações é visto com naturalidade por Drucker (2002), pois o autor defende que o conhecimento gerencial é essencial para essas organizações, e por essas instituições não possuírem lucro convencional, torna-se necessário um gerenciamento forte para se concentrar em sua missão e na liderança organizacional.

Segundo Kaplan(2001), as empresas têm reconhecido recentemente que a análise de desempenho apenas com medidas financeiras é insuficiente para medir e gerir o seu desempenho. Assim, propõe um novo sistema de medições, composto por três outras perspectivas: cliente, processo interno e aprendizagem e crescimento. O método conhecido como *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), busca ampliar as perspectivas para os gestores medirem seu sucesso. Como resultado, apresenta uma visão abrangente da realidade organizacional contemplando os impulsionadores de rentabilidade no longo prazo.

Marques(2014), esclarece que as dificuldades encontradas no Terceiro setor são relacionadas à insuficiência de gestão e liderança, que reflete na inexistência da utilização de ferramentas de gestão baseadas em estratégias ou planejamento definido. Em uma avaliação com abrangência de indicadores econômicos ou não, para responder a essas necessidades. As ONGs apresentam dificuldade em definir suas estratégias de forma clara, nesse sentido, o *Balanced Scorecard* permite que as organizações sem fins lucrativos possam preencher a lacuna entre uma missão vaga e declarações de estratégia e ações operacionais rotineiras (KAPLAN, 2001).

Portanto, ao considerar a relevância do estudo sobre o Terceiro setor e os desafios encontrados pela liderança em atuar na ampliação e melhoria das ações institucionais, assim como, na continuidade da missão organizacional, a principal questão do presente trabalho será: Quais são os perfis de liderança e sua relação com as práticas de gestão estratégica nas Organizações Não Governamentais?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Analisar o perfil de liderança e as práticas de gestão estratégica nas Organizações Não Governamentais.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos para o presente estudo, são:

- Identificar o perfil de liderança de gestores das ONGs;
- Conheceras práticas de gestão estratégica das ONGs sob a perspectiva do *Balanced Scorecard*;
- Relacionar o perfil de liderança e as práticas de gestão das ONGs.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esse trabalho está estruturado em quatro seções. A primeira seção é a Introdução, em que são apresentados os aspectos iniciais da temática, a formulação da problemática de pesquisa, os objetivos e a justificativa. A segunda seção corresponde à Fundamentação Teórica, que contextualiza o trabalho com a exposição da teoria para fornecer uma base teórica necessária a fim de compreender o processo conduzido na empresa objeto de pesquisa. São apresentados conceitos a respeito do terceiro setor, liderança e esboço teórico de gestão estratégica.

Já a terceira seção, denominada Metodologia, apresenta os procedimentos metodológicos adotados desde a definição da amostra e coleta de dados, as técnicas utilizadas para análise de dados da pesquisa. Por último é apresentada a quarta seção correspondente ao desenvolvimento da pesquisa e análise dos resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TERCEIRO SETOR

O termo terceiro setor tem sua origem no sentido de que a sociedade civil está dividida em Primeiro Setor (Estado), Segundo Setor (mercado e empresas privadas) e Terceiro Setor é constituído por organizações que embora tenham natureza privada não possuam fins lucrativos (ALBUQUERQUE, 2006).

No Brasil, o fortalecimento de organizações que compõem o Terceiro setor deve-se, em grande parte, à combinação de dois fatores sócio-políticos nas décadas de 70 e 80: a consolidação crescente do acesso dos cidadãos a bens e serviços por um lado e a incapacidade do Estado em assumir seu papel provedor nesta demanda por outro (FISCHER, 2002).

O terceiro setor é constituído por organizações privadas que promovem bens e serviços públicos e privados, sem fins lucrativos. Essas organizações têm natureza privada com finalidade pública. Seus objetivos são voltados para o desenvolvimento político, econômico, social e cultural do meio onde atuam, ao passo que as ações são centradas em temas como: cidadania, emancipação, autonomia e direitos da população, preferencialmente de excluídos e marginalizados socialmente (FERNANDES, 2002). A natureza desse setor abrange amplamente instituições filantrópicas, organizações religiosas, organizações comunitárias, entidades voltadas para as artes, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.

De maneira simples, o Terceiro Setor pode ser definido como o conjunto de organizações, quando não públicas, perseguem objetivos sociais e que sendo privadas, não têm fins lucrativos, desse modo, as designações e os critérios utilizados refletem não apenas a grande variedade de formas que assumem face a diferentes contextos históricos e sociais, como também, as posições assumidas pelos diversos atores e grupos sociais envolvidos (ALMEIDA, 2011).

No entanto, Montaño (2003), considera o termo 'Terceiro setor' inapropriado para designar seu verdadeiro significado. Ele deve ser interpretado como ações desenvolvidas por organizações da sociedade civil, as quais assumem as funções em resposta às demandas sociais (antes de responsabilidade do Estado), a partir dos valores de solidariedade local, autoajuda e ajuda mútua.

Neste contexto, o Terceiro Setor abrange um aglomerado de organizações que atuam na sociedade sem finalidade lucrativa. São entidades criadas pela atuação do papel social da sociedade civil. A importância do setor surge por representar uma mudança de orientação intensa e inédita, no que diz respeito ao papel do Estado e do mercado. As organizações da sociedade civil são entendidas como: associações privadas, ONGs, movimentos sociais organizados, fundações de empresas, organizações do poder público privatizado na forma de fundações, organizações sociais, sindicatos, movimentos políticos, entre outros, e também pode abranger a ação social das empresas e o trabalho voluntário dos cidadãos.

Existem diferentes segmentos dentro do Terceiro setor, conectados entre si, apontados por Fernandes (1994): as formas tradicionais de ajuda mútua, os movimentos sociais e as associações civis, as ONGs, e a filantropia empresarial. Segundo a pesquisadora Landim (1993), uma das primeiras a utilizar esse termo no Brasil, fazem parte do Terceiro setor os seguintes tipos de instituições: Organizações da sociedade civil ou sem fins lucrativos; Associações; Entidades filantrópicas, beneficentes ou de caridade; Fundações; Organizações não-governamentais.

Devido à variedade de terminologia e heterogeneidade das metodologias e classificações das instituições que compõem o terceiro setor, para esta pesquisa iremos delimitar o estudo para ONGs.

2.1.1 As Organizações não governamentais (ONGs)

O termo Organização Não Governamental trata-se de uma expressão antiga que nasceu na ONU no momento pós-guerra, e o termo ONG começou a ganhar visibilidade pública aos poucos nos últimos anos, tornando-se tema de trabalhos acadêmicos e configurando debates nos meios intelectuais brasileiro (LANDIM, 1993). É um termo frequente utilizado nos países em desenvolvimento para designar organizações que proporcionam o desenvolvimento econômico e social, tipicamente no nível comunitário e de base (GARDNER, LEWIS, 1996).

A denominação ONG tem uma característica de consenso geral: entidades privadas sem fins lucrativos, no entanto, juridicamente, as ONGs podem ser classificadas em dois tipos: associações e fundações. De acordo com a definição de Fischer (2002, p. 45-46), “essas organizações caracterizam-se por serem privadas,

sem fins lucrativos, formais e autônomas e incorporam algum grau de envolvimento de trabalho voluntário”.

As ONGs surgiram sob a influência do assistencialismo, da caridade e da solidariedade. Na década de 1950 foram criados, pelos Estados Unidos, os primeiros fundos de assistência para as ONGs do Terceiro Mundo e nos anos 1970, foi criada a Assistência Oficial para o Desenvolvimento (ODA) (BEZERRA; ARAÚJO, 2004). Essas organizações aparecem em um período de autoritarismo, com seu horizonte internacionalizado em uma época de embates ideológicos globais, resultando a ênfase em ações de cunho político que conseqüentemente as aproximou do discurso e da agenda esquerdista (FERNANDES, 1994).

No Brasil, as primeiras ONGs podem ser identificadas com origem na Igreja Católica e na atuação de grupos, principalmente de pesquisadores, comprometidos com o desenvolvimento de projetos de assistência aos movimentos populares (KAROL, 2000). Segundo o Banco Mundial, as ONGs são grupos e instituições que são, inteira ou amplamente, independentes do governo e caracterizadas principalmente por objetivos humanitários ou corporativos, em vez de comerciais. Como consequência, possuem um vasto campo de atuação, desenvolvendo atividades que vão desde o assistencialismo, defesa do meio ambiente, direitos humanos, da criança e do adolescente, até trabalhos voltados para a mobilização popular.

Os autores Fischer e Falconer (1988), destacam a complexidade dessas organizações não governamentais em definir e caracterizar (por possuir uma enorme diversidade) e a limitação de atributos que permitam uma configuração homogênea. No Brasil esse termo faz referência a um tipo particular de organização, isto é, refere-se ao agrupamento de pessoas, organizado na forma de uma instituição da sociedade civil, sem fins lucrativos, possuindo como objetivo comum apoiar e/ou lutar por causas coletivas.

2.1.2 Papel das ONGs no Brasil

No Brasil as Organizações Não-governamentais tiveram participação decisiva no processo de redemocratização do país, através do apoio à maioria dos movimentos sociais urbanos e rurais, contribuindo com o aporte de recursos e estratégias de organização política e social, que culminaram com a queda do regime

militar e a transição democrática no país (GOHN, 1998. p. 14). Nessa perspectiva, Fischer (2002) afirma que a origem das ONGs está diretamente relacionadas a movimentos relativamente formais, organizadas em função de causas sociais, e como expressão de resistência à ditadura militar e seus métodos repressores.

As Organizações Não Governamentais tinham como principais objetivos a ampliação da política social, redemocratização do país, revitalização dos direitos civis e proteção de grupos sociais marginalizados. No país, as autênticas representações dos movimentos sociais no período da ditadura militar pós 1964, geralmente estão diretamente ligadas ao surgimento das ONGs, porque os partidos políticos e sindicatos estavam deformados e o povo por carência da representatividade de suas entidades buscou meios alternativos de representação (FERREIRA, 2005).

No Brasil o termo ONG começou a ser utilizado com frequência desde 1992, decorrente da conferência RIO 92, popularizando-se nos meios de comunicação junto a outros termos como: “desenvolvimento sustentável”, “meio ambiente”, “biodiversidade” e outras expressões. As ONGs passaram a ser conhecidas como organizações autônomas, sem vínculos com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado, pelo menos teoricamente.

Na prática, entretanto, a autonomia e a ação complementar têm sido fortemente contestadas (FERREIRA, 2005). Essa objeção existe desde o momento em que é exigida dessas organizações a representação de uma instância diferenciada que contribua de maneira positiva na sociedade influenciando as políticas governamentais, porém sem criar relações de dependência com o Estado.

A abordagem sobre o crescimento e a gestão do setor não governamental pode ser discutido a partir do aspecto da reorientação do papel do Estado seguido das mudanças evidenciadas pela crise do *Welfare State* (Estado de Bem-Estar Social), que por resultado gerou o crescimento das ações de caráter associativo. A falha desse modelo, claramente incapaz de fazer frente às demandas sociais, conseqüentemente fez que o próprio Estado começasse uma intenção de parceria com às organizações do terceiro setor, repassando-lhes os recursos necessários para o abastecimento essencial das necessidades das comunidades mais carentes (VIEGAS; ASSIS; BARRETO, 2014).

Salamon (1998, p.102-108) afirma que para as organizações do Terceiro setor alcançarem a eficácia organizacional, e se transformarem numa força permanente e sustentada a serviço da melhoria das condições humanas, será preciso vencer quatro desafios críticos que rondam o contexto atual das ONGs, que são explicados no Quadro 1:

Quadro 1 - Desafios críticos das ONGs e possíveis soluções.

Desafio da legitimidade	As ONGs devem investir em disseminação de informações sobre o terceiro setor e conscientizar a população sobre o papel desse setor no mundo contemporâneo.
Desafio da eficiência	As ONGs devem mostrar a competência do setor para sociedade, aperfeiçoando os sistemas de administração e desempenho.
Desafio da continuidade	A continuidade torna-se necessária a partir do momento em que as organizações necessitam sobreviver num mundo de recursos cada vez mais escassos, e de maior concorrência entre as próprias organizações pertencentes ao Terceiro setor.
Desafio da colaboração	Este desafio surge em três esferas distintas: colaboração com o Estado, com o setor empresarial e com o setor das ONGs.

Fonte: Melo (2016), com base em Salamom (1998).

As organizações Não Governamentais com o passar do tempo sofreram várias mudanças estratégicas, estruturais e operacionais, que resultaram em um grande impacto na gestão (SILVA; SOUZA; LIMA, 2015). Vale salientar que tais mudanças decorrentes da gestão contemporânea exigem uma adaptação das características de liderança para que a organização consiga se ajustar aos desafios encontrados no ambiente interno e externo.

2.1.3 Continuidade no terceiro setor

Em meio a várias problemáticas encontradas pelo setor, os principais desafios dessas organizações são converter os doadores em contribuintes e criar identidade e objetivos comuns entre os envolvidos (DRUCKER, 1994). Sendo assim, o autor Falconer (1999) levanta o seguinte questionamento: se a capacitação tradicional em gestão consegue oferecer as respostas necessárias e se a falta de capacitação é realmente o problema central do foco da gestão interna das organizações?.

No Terceiro Setor, o modelo organizacional tem outra configuração, porque na maioria dos casos, existem doadores financeiros para essas organizações para o financiamento de projetos, fomento de serviços ou realização de pesquisas. O recurso financeiro também pode ser obtido por meio de subvenções ou contratos, ou mesmo pelo usuário, que pode financiar uma parcela dos gastos dos serviços prestados (HUDSON, 1999).

Esse conceito de continuidade é ampliado pelo autor Falconer (1999), no qual define a continuidade organizacional das ONGs como a demanda por meio da combinação da gestão eficiente das fontes de financiamento e a relação da capacidade contínua de aquisição de recursos (materiais, financeiros ou humanos) que uma organização possui, aliada ao seu potencial de empregar os recursos obtidos com competência e foco em seus objetivos.

Em meio a uma conjuntura de mudanças econômicas, políticas e sociais as organizações sem fins lucrativos são desafiadas a se fortalecerem institucionalmente, dessa forma o desenvolvimento organizacional passou a ser um ponto importante como condição da continuidade (OLIVEIRA, 2011).

A Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG) discute a seguinte questão central para a própria instituição e suas associadas: como perpetuar ao longo do tempo garantindo a continuidade de seus objetivos principais e conciliando as questões de longo prazo sem deixar de atuar de forma imediata em suas atividades? Ou seja, definir continuidade em termos político-financeiros, mas sem ignorar a reflexão do sentido da própria existência.

Acredita-se que, a continuidade de uma organização sem fins lucrativos não se restringe apenas a fatores que contribuem para continuidade financeira mas deve considerar seu capital humano e um conjunto amplo de outros fatores. Portanto, quando o conceito de continuidade é trazido ao Terceiro Setor, é utilizado para tratar da permanência e continuidade de longo prazo dos esforços realizados para atingir-se o desenvolvimento humano (KISIL, 2005).

2.2 LIDERANÇA

A liderança é um determinante para o sucesso das organizações. O conceito de liderança tem sido alvo de muitos estudos na esfera das ciências sociais e humanas. Nesse sentido, processo de influenciar as atividades de um grupo

organizado em seus esforços para o estabelecimento e alcance de metas pode ser entendido como liderança (STOGDILL, 1950).

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto o desenvolvimento da escrita, e tem um aumento com a solidificação da política, porque junto à essa preocupação é exigido um nível maior de educação e treinamento específicos para os líderes políticos (FIEDLER, 1967). Compreender a liderança constitui umas das mais antigas tarefas humanas. No que se diz respeito à questão organizacional, e a atuação do gestor, o processo de liderar pode ser entendido como um conjunto de comportamentos que permite o gestor influenciar sua equipe.

De acordo com Carvalhal (2012), até a década de 1970, existiram três grandes movimentos de pesquisas sobre liderança e seus efeitos no contexto organizacional. São eles: a abordagem dos traços; a perspectiva dos estilos e os enfoques situacionais de liderança. A primeira abordagem clássica sobre o tema originou a teoria dos traços, com ênfase nas qualidades dos bons líderes. Naquele momento, os estudos concentraram-se em identificar quem o é líder. Seguindo esse pensamento as pesquisas dirigidas por essa teoria se preocuparam em mapear diferentes traços de personalidade que foram considerados como típicos de bons líderes, deixando de lado aspectos comportamentais e principalmente o relacionamento com os liderados.

A teoria dos traços tem como escopo identificar qualidades e características pessoais, para distinguir os líderes dos não-líderes (BERGAMINI, 1994). Posteriormente essa teoria deixou de ser muito pesquisada por ser melhor utilizada para prever as características do líder do que para diferenciar os líderes eficazes e ineficazes. A atenção inicialmente centrada nos traços é então deslocada para os estilos de liderança, buscando-se descobrir ou validar determinados comportamentos de liderança (ROBBINS, 2005).

No período de 1950 surge a abordagem comportamental e estudo sobre os estilos de liderança no qual Max Weber é responsável por diferenciar em três tipologias do comportamento do líder: liderança autoritária, liberal e democrática (SIQUEIRA; BINOTTO, 2008). Como pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 - Tipos de liderança na abordagem comportamental.

Autocrática	Diretrizes fixadas pelo líder Ênfase na liderança Sem participação do grupo nas decisões
Democrática	Ênfase no líder e nos liderados Diretrizes, técnicas e processos escolhido pelo grupo Decisões do grupo assistidas pelo líder
Liberal	Foco nos liderados Liberdade completa dos colaboradores na tomada de decisão

Fonte: Melo (2016), com base Weber (2004).

Essa abordagem destacava que a liderança podia ser aprendida por técnicas de desenvolvimento pessoal, que conduzissem a comportamentos de liderança adequados com base em um melhor entendimento do comportamento dos liderados (MATOS, 2012). No entanto, a liderança analisada como comportamento leva a críticas relacionadas às dificuldades encontradas em estabelecer os comportamentos apropriados, desenvolver pessoas para tais comportamentos e a pouca importância da teoria às variáveis contextuais (CARDOSO; AMORIM, 2011).

Após a apresentação da abordagem comportamental, vale destacar a teoria da liderança contingencial, também conhecida como enfoques situacionais. Essa teoria reduziu a atenção do indivíduo (traços e comportamentos) e acentuou a importância do contexto e dos acontecimentos situacionais em torno do líder.

Essa abordagem propõe que as organizações podem contar com bons líderes desde que haja treinamento adequado e um ambiente favorável onde possam agir com eficácia (BERGAMINI, 1994). Esse enfoque apresenta a ideia que qualquer pessoa pode ser um bom líder desde que seja preparado para tal finalidade, trazendo outra variável ao determinar liderança com base nos fatores situacionais, o contexto e o meio envolvido.

Motta (2000) destaca que a maioria das pessoas pode se tornar um líder, pois o aprendizado e a experiência implicam a aquisição das habilidades e competências necessárias para o exercício da liderança. Além disso torna possível a interação pessoal e grupal para o alcance dos objetivos e metas da organização, devendo ser almejada como função da gerência apesar de outras pessoas na organização também exercê-la.

As características essenciais da liderança segundo McGregor (1992) encontram-se em habilidades e atitudes que podem ser adquiridas ou modificadas por intermédio da aprendizagem. Entre elas, pode-se mencionar as competências e habilidades para interagir socialmente, planejar, tomar iniciativa, resolver problemas, manter canais de comunicação funcionando perfeitamente, aceitar responsabilidade por suas escolhas, ser honesto, manter a credibilidade junto aos subordinados e conhecer as atividades da organização.

Um das discussões contemporâneas sobre a temática é diferenciar um líder de um gestor ou administrador, no entanto, entende-se que nem todos os líderes são administradores e nem todos os gestores são líderes. Nesta perspectiva, gestão e liderança atuam como ações distintas, porém complementares, conforme características apontadas no quadro a seguir:

Quadro 3 - Diferenças entre liderar e gerenciar.

Liderar	Gerenciar
Gestão da mudança.	Gestão da complexidade.
Alinhar as pessoas com visão e as estratégias.	Organizar e treinar pessoas.
Comunicar com diversas pessoas em várias direções.	Desenvolver e comunicar planos de ação.
Apresentar valores as pessoas.	Selecionar as pessoas de acordo com funções.
Motivar pessoas.	Decidir a delegação de atividades.
Apresentar visão do futuro.	Definir estrutura e hierarquia.
Lidar com barreiras a mudança.	Controlar as pessoas e solucionar problemas.

Fonte: Baseado Zaleznik(2004).

Os direitos formais assegurados pela instituição aos gestores não são garantia de uma liderança eficaz, no entanto, a liderança que surge fora da estrutura formal da organização é tão importante quanto a formal (ROBBINS, 2005). Segundo Schein (2004), se alguém deseja distinguir liderança de gestão ou administração, pode argumentar que a liderança cria e molda as transformações culturais, enquanto a gestão e administração atua dentro de uma cultura.

Na visão de Bergamini (1994), é primordial que o líder possua conhecimento e capacidade para desenvolver com maturidade sua influência sobre o grupo, assim é preciso que ele tenha um conhecimento superior em relação à sua experiência,

seu dinamismo e entusiasmo para realizar as tarefas. No estudo do tema liderança no contexto organizacional, seus efeitos em tal contexto têm sido investigados desde a origem das abordagens sistemáticas da Administração Moderna (VIZEU, 2011).

A temática sobre liderança passou por muitos estudos e aperfeiçoamento, contribuindo para transformar a figura do chefe em líder. A liderança contemporânea considera aspectos emocionais, com ênfase na comunicação, uma vez que uma comunicação de qualidade implica bons resultados para o grupo e para a organização (SILVA, 2014). Mais adiante o papel do líder é destacado por sua importância nos processos de formação das estratégias. E, com o passar do tempo, surgem modelos administrativos que destacam tanto a importância quanto a oportunidade de uma administração flexível (BERGAMINI, 1994).

Apesar das ações do líder influenciarem as ações da equipe, a perpetuação da missão organizacional advém das ações dos liderados. Essa questão vem sendo enfatizada na maioria das teorias de liderança, mostrando a necessidade de muitos estudos se voltarem para as habilidades e a disposição do líder em incentivar a equipe a realizar determinada atividade. Durante a década de 80 surgem estudos sobre novas abordagens de liderança, como a liderança transacional, transformacional e carismática, conhecidas como “A Nova Liderança”, no qual Robbins (2005) contribui ao incluir a liderança visionária batizando o conjunto de Teorias Neocarismáticas.

2.2.1 Perfis de liderança

Após anos de estudos sobre liderança, atualmente ainda se levanta discussões sobre a questão: se os líderes nascem líderes ou aprendem a sê-lo. A resposta é que ambas as afirmações estão corretas, diz (GOLEMAN, 2000). Entretanto, denominações como carismática, transformacional, visionária e transacional são adicionadas no contexto de liderança no qual podem ser agrupadas como “nova liderança” (BRYMAN, 2009). Nesse sentido, para o desenvolvimento da pesquisa serão abordadas as teorias de liderança transacional, transformacional e carismática.

A teoria da liderança transformacional e transacional foi apresentada por Burns em 1978, que distingue esses dois importantes aspectos da liderança que ainda são pouco conhecidas. De acordo com Bass (1990), a liderança

transformacional pode ser definida como o processo pelo qual o líder sensibiliza os seus seguidores para a direção correta com motivação para alcançar um desempenho acima das expectativas.

Essa liderança está baseada no efeito do líder sobre os seguidores, e no comportamento evidenciado por estes para alcançar esse efeito. Essa liderança proporciona um nível superior de compromisso e identificação para com os objetivos do líder e da organização por parte dos liderados (Bass; Avolio, 2000). As ações do líder funcionam como modelo motivacional de relacionamento interpessoal, cuja influência de um indivíduo sobre outro ocorre em uma via de mão dupla executando um clima de respeito mútuo. São evidenciadas cinco importantes características intrinsecamente ligadas, são elas: influência idealizada, carisma, capacidade de motivar, capacidade de estimular intelectualmente os subordinados e a preocupação sobre as necessidades individuais dos seus colaboradores (BASS,1990).

A liderança transacional, baseia-se no esclarecimento de expectativas, na adoção de recompensas e punições de acordo com o desempenho do colaborador, este tipo de liderança é sustentada no processo de reconhecimento associado (MATOS, 2012).

Na perspectiva de Bass (1997), os líderes transacionais evidenciam três pilares: recompensa contingente, gestão ativa por exceção (os seguidores são conduzidos por regras de conformidade, evitando erros) e gestão passiva por exceção (os líderes transacionais apenas intervêm quando necessário e quando os erros verificados são significativos). Existem vários estilos de liderança, mas a dicotomia entre liderança transformacional e transacional tem merecido mais atenção (MATOS, 2012).

A teoria da liderança Carismática afirma que os seguidores ao observarem determinado comportamento do líder atribuem a ele capacidade heroica e admirável (ROBBINS, 2005). Os achados do autor indicam que liderados por líderes carismáticos exibiram desempenho melhor que aqueles liderados por líderes que não possuíam essas características. Segundo House (1977), a característica do líder carismático está associada à capacidade de comunicação, sobretudo na perspectiva emocional.

Esta característica permite que o grupo liderado se identifique e partilhe do sonho do líder e o vivencie tão ou mais sentidamente do que o próprio líder. Nesse caso, atingir alto nível de desempenho não é necessariamente exigido, ou seja, o

carisma demonstra ser mais pertinente quando as atividades desempenhadas pelos liderados precisam de um componente ideológico ou quando um ambiente envolve um elevado grau de incerteza ou tensão. No entanto, o carisma possui fatores limitantes como a ideologia incerteza ambiental e o nível da organização.

Nesses termos, Chiavenato (2005, p.124) esclarece que os perfis de liderança “são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere ações do líder, isto é, o seu de comportamento de liderar”.

2.2.2 Competências do líder

O papel do líder como construtor da cultura organizacional, deve estar voltado a construir e manter uma cultura de trabalho eficaz, o que significa eliminar as barreiras da produtividade, por um lado, e a desconfiança e os medos, por outro. Dessa forma, o líder deve promover sistematicamente em todo o pessoal da organização a lealdade, confiança, vitalidade, participação, comunicação, valores e congruência nas condutas (SOTO, 2005).

De acordo com Schein (2009), a liderança poderia intervir na dinâmica cultural, inspirando ao acionar deliberadamente os mecanismos de sua construção, planejando (ou manipulando, para os mais críticos) a mudança solucionando problemas organizacionais segundo um modelo geral de mudança gerenciada.

Os que assumem papéis de liderança diferentemente dos administradores, realizam mudanças na cultura organizacional devido ao profundo conhecimento da cultura da organização (BERGAMINI, 1994). Dessa forma entende-se que o papel do líder não se limita apenas a construir ou seguir uma cultura organizacional, seu objetivo vai além, mantendo uma cultura eficaz e realizando mudanças culturais.

Segundo Schein (1992, p. 12), entende-se por cultura organizacional “o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna”. A cultura organizacional expressa um conjunto de valores, normas e conhecimentos compartilhado pelos componentes da organização, no qual possui uma ligação direta com as características informais da organização.

De modo geral, os fatos econômicos, sociais e culturais não só motivaram, mas também exigiram respostas e reflexões de gestores e pesquisadores. Dessa

forma, a administração geral relaciona sua análise aos aspectos diretamente relacionados com a gestão e organização no ambiente interno da organização, com a finalidade de distinguir os diferentes paradigmas sobre as organizações, com base na teoria da Organizações, a teoria econômica da empresa e gestão estratégica (MARCUELLO, 2001). É imprescindível destacar que o formato das organizações não-lucrativas é maleável e flexível, frequentemente exigindo uma forte capacidade de liderança interna em que aponte a direção correta e assegure o seu sucesso, ao longo do tempo.

Ressalta-se que o formato das organizações não-lucrativas é maleável e possui flexibilidade, frequentemente exigindo uma forte capacidade de liderança interna na qual aponte a direção correta e assegure o seu sucesso, ao longo do tempo.

Sendo assim, percebe-se que a tomada de decisão é uma competência de liderança essencial para a continuidade da missão da organização (YOUNG, 2001). Por outro lado, Schein (2004) argumenta que a única importância real que os líderes podem fazer é criar e gerenciar a cultura, e que o talento único dos líderes está relacionado a sua capacidade de compreender e trabalhar com a cultura, no entanto a liderança pode também destruir a cultura principalmente quando o líder é visto como disfuncional.

De acordo com Bertero (2003), a liderança quando dissociada do processo de gestão dá margens a grandes controvérsias. Seguindo esse pensamento, o autor propõe um enfoque à liderança como um processo a longo prazo, afetivo e transformacional e, vê na gestão, uma frieza racional, a curto prazo, voltada ao controle. Ao analisar a cultura organizacional sob o ponto de vista funcionalista constata-se que a função dos líderes é instituir a cultura esperada, assim como valores e objetivos comuns, promovendo o caminho do fortalecimento cultural e conseqüentemente, o sucesso organizacional.

2.2.3 Liderança e estratégia no terceiro setor

Nas Organizações Não Governamentais é essencial que a liderança tenha uma visão voltada para o futuro, esteja preocupada com a necessidade de seus

beneficiários e dispor de bom relacionamento com os doadores (HUDSON, 1999). Pode-se considerar que a gestão e a liderança quando conectadas trabalham de maneira eficaz em diversos níveis organizacionais: nível estratégico; nível da própria gestão e nível operacional (SANTOS, 2008; MENESES, 2012).

De acordo com Mintzberg, estratégia pode ser definida como: “um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG et al., 2000, p. 17). Em consonância com essa afirmação, Porter (1999, p. 63, 73) complementa o conceito quando expõe que:

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades [...] é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas.

De acordo com Porter (1989, p. 411):

de algum modo as empresas estão sempre lidando com a incerteza e mesmo assim essa situação não é considerada para formulação da estratégia competitiva, visto que essa continua sendo baseada na mera expectativa de repetição do passado.

As decisões estratégicas determinam de forma continuada as ações organizacionais, de acordo com o ambiente que as cercam, mesmo que o contexto seja composto por empresas públicas, privadas ou em organizações do terceiro setor (FRAGA; SILVA, 2010).

A liderança mais presente no Terceiro setor é aquela mais carismática e inspiradora, que motiva todos os colaboradores, enfatizando a importância e o valor dos seus objetivos (BARROS, 2002). Complementando a ideia anterior, Costa (1992) explica que o gestor de uma entidade social é julgado a partir dos seguintes critérios: agilidade mental, criatividade, capacidade de organização, liderança, profissionalismo, conhecimento econômico, disposição para aprender cada vez mais e sempre, iniciativa, determinação, cuidado, resistência, capacidade de cooperação, sociabilidade, confiabilidade, senso crítico, responsabilidade, entre outros. Na visão de Tenório (2003), nas organizações contemporâneas não basta delegar autoridade apenas formalmente, mas faz-se necessário que exerça a gerência com liderança.

A gerência com a liderança levanta a questão sobre a hesitação das Organizações Não Governamentais em relação ao uso de modelos gerenciais

tradicionais, explicado por Mintzberg et al. (2007) quando o autor aponta a cultura organizacional dessas instituições, a missão voltada para questões sociais e o alto grau de informalidade nas relações sociais como principais causas da aversão dos modelos gerenciais por partes dessas organizações. .

Os autores Westley e Mintzberg (1989), identificam como papel do líder a gestão de significados, no qual tem como prioridade a formulação da visão, missão e dos valores que conduzem e coordenam as ações dos agentes envolvidos na organização. Assim, entende-se, que o líder tem seu papel destacado no processo de aprendizado organizacional.

Dessa forma, compete a liderança não só gerenciar as estratégias existentes, mas propor novas estratégias, monitorar o processo de implementação e avaliar os resultados. Observam-se ainda as Estratégias Planejadas, derivadas de planos formais: intenções precisas existem e são formuladas e articuladas pela liderança principal (ZANNI, 2005).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Nesta seção serão abordadas as temáticas sobre planejamento estratégico, estratégias de continuidade do terceiro setor, indicadores de desempenho e Balanced Scorecard no terceiro setor.

Segundo os autores Kaplan e Norton (1997), a estratégia expressa a ação da organização da posição atual para uma posição desejável no futuro, no entanto incerta, pois como a organização nunca esteve nessa posição desejável, a trajetória almejada envolve diversas hipóteses integradas. A avaliação busca como um indicador de transformação de desempenho em relação aos resultados pretendidos, no qual os resultados podem ser inferiores, iguais ou superiores (TENÓRIO, 2003).

2.3.1 Planejamento estratégico

Apesar do planejamento ter como principal objetivo a redução de incertezas e de riscos, não deve ser uma tentativa de previsão do futuro baseada apenas em acontecimentos passados, mas no resultado da análise de indicadores que

possibilite identificar oportunidades e ameaças ou o quão competitiva é a organização (CARVALHO; FADUL, 2012).

Partindo desse princípio, os gestores que participam do processo de planejamento estratégico devem ser conhecer os aspectos do ambiente empresarial principalmente os que são suscetíveis ao tipo de mudança que vai afetar o futuro da organização (MINTZBERG et al., 2007). Os autores ressaltam ainda que as organizações, independente de seu tamanho, que utilizam o planejamento estratégico demonstram melhores níveis de financiamento e melhor atuação social comparadas as que não utilizam esse processo.

Na visão de Porter (1997), as medidas de avaliação de eficiência são importantes, porém são apenas ajustes de adaptação em termos de melhoria da eficiência. O autor complementa que houve uma expansão de uso de ferramentas gerenciais, o que demonstra a preocupação das empresas com a eficiência organizacional. Dessa forma, torna-se necessário para o adequado funcionamento de qualquer organização um modelo de gestão definido.

Ainda que o planejamento não esteja explícito para os colaboradores, está presente em qualquer organização (RODRIGUEZ, 2002). Dessa forma, o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta apropriada de gestão estratégica, sendo um dos seus principais objetivos tornar as organizações mais eficazes.

Para Hudson (1999), no setor privado as pressões competitivas do mercado levam as organizações a pensar estrategicamente para sobreviver. Em organizações do terceiro setor essa pressão é menor, porém existe, devido aos financiadores que solicitam informações parciais sobre os serviços a serem prestados.

O planejamento estratégico segundo Oliveira (2011), quando adaptado a organizações do Terceiro setor tem como principais objetivos ocasionar a compreensão explícita dos propósitos da organização, gerar melhoria de comunicação interna e facilidade de identificação da imagem por agentes externos, desenvolver comprometimento(permitindo melhor coordenação e alinhamento de prioridades) e garantir atuações mais autônomas e proativas guiadas pelas metas propostas.

Nas Organizações Não Governamentais existe uma dinâmica de complexidade que acontece por vários aspectos como o aumento da diversidade de stakeholders,

limitações na obtenção de recursos, estrutura organizacional que precisa se adaptar as mudanças internas e características das demandas externas. Dessa forma, à medida que aumentam as complexidades que estas organizações precisam lidar torna-se natural a busca por instrumentos oferecidos pela Administração (CARVALHO, 2004). No entanto, a falta de planejamento, do conhecimento mútuo das expectativas e a falta de definição de resultados esperados cooperam para ineficácia das alianças realizadas (FISCHER, 2002).

De acordo com Mintzberg et al. (2007, p. 17) “Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”. Essa definição é utilizada como um dos principais argumentos para a realização do planejamento em uma organização, no entanto, percebe-se que no Terceiro Setor existe uma maior complexidade devido à totalidade de fatores intangíveis. Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* garante as ferramentas necessárias para mensurar e elevar o desempenho nessas organizações, com o objetivo de possibilitar que seja atingido o que foi estabelecido no planejamento (FRAGA; SILVA, 2010). Para Tachizawa (2002), um modelo de planejamento estratégico deve ser capaz de: Identificar as estratégias que podem ser aplicadas às ONGs; Hierarquizar as decisões que compõem o processo de gerenciamento em níveis estratégicos e operacionais e identificar diferentes agentes e instituições que se integram à organização.

O primeiro passo para um planejamento estratégico eficiente necessita que as ONGs compreendam suas ações, no entanto, percebe-se que as organizações encontram muitas dificuldades em sistematizar suas ações, como analisar quais as mudanças são resultados dessas ações e comunicar seus resultados dentro e fora da instituição.

2.3.2 Estratégias no terceiro setor

Verifica-se que as publicações da área estratégica voltadas às organizações do terceiro setor são restritas. Sabe-se que essas organizações possuem particularidades que exigem adaptações das técnicas de gestão de modo a contemplar aspectos essenciais de seu desenvolvimento (SOARES, 2004).

Dentre os fatores que influenciaram diretamente o interesse das Organizações Não Governamentais na busca por apoio formal para gestão direcionada aos resultados podem ser citados a diminuição do Estado e a redução de fontes de

financiamento e sustentação induziram-nas de modo inevitável à busca de parcerias com o setor privado (VOLTOLINI, 2004).

Outro fator é advindo da sociedade brasileira que cada dia mais vem aumentando seu processo de conscientização, demonstrando mais clareza sobre o uso dos recursos captados e os resultados conquistados das ONGs, aumentando a exigência quanto a prestação de contas, transparência e responsabilidade dos gestores.

As discussões em relação aos dilemas encontrados em Organizações não Governamentais relacionadas à obtenção de recursos para continuar suas atividades organizacionais e prestação de serviços à sociedade, vem ocupando cada vez mais espaço no campo de estudo sobre continuidade de projetos sociais e da sobrevivência das organizações (SILVA, 2008). Dessa maneira, nota-se que desenvolver recursos próprios é o desafio que tem exigido uma ampla capacidade institucional de inovação e flexibilidade que contribui para o avanço da sustentação das entidades.

A busca pela continuidade do Terceiro Setor ocorre a partir do momento em que se ambiciona o equilíbrio da utilização dos recursos organizacionais para perpetuar a missão e objetivos da organização, direcionando a gestão para um melhor relacionamento com os aspectos internos e externos da instituição, e mostrando uma perspectiva estratégica diferenciada (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005). Dessa forma, Marques (2014) afirma que a complexidade existente na estrutura organizacional dessas instituições reforça a indispensabilidade da utilização de ferramentas de gestão adequadas.

2.3.3 Indicadores de desempenho no terceiro setor

As Organizações do Terceiro Setor estão se deparando com os desafios da atualidade relacionados ao mercado, com isso vêm buscando meios de se adaptarem à realidade em que estão inseridas. Hudson (1999) analisa que quando se trata de organizações orientadas por valores (Organizações do Terceiro Setor) a estratégia é particularmente importante pois existem acordos entre pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização cresça.

Nesse sentido, Coutinho (2010) complementa que a avaliação de resultados no Terceiro Setor é de extrema relevância, considerando as exigências, como prestar

contas tanto ao governo quanto à sociedade, que por meio de doações ou impostos, as financiam. Foi nesse contexto que o Balanced Scorecard surgiu como opção para as instituições do Terceiro Sector.

Tenório (2003, p. 18) propõe que se estabeleçam medidas de eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, relacionadas ao desempenho da organização. Para o autor essas medidas são assim definidas: “Eficiência é a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis. Eficácia é fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado. Efetividade é a capacidade de atender às expectativas da sociedade. Kaplan e Norton (2004, p. 194) evidenciam que “as organizações incapazes de demonstrar melhorias quantificáveis em seu desempenho receberão cada vez menos recursos e não sobreviverão” reafirmando a importância de indicadores de desempenho para a continuidade da organização.

No entanto Drucker (1997, p. 41) sentencia que, “quando uma entidade do Terceiro Setor se torna prisioneira da captação de recursos, apresentará problemas sérios e sofrerá sérias crises de identidade, e ainda afirma que a captação de recursos deve ser uma atividade meio ao invés de ser atividade fim, sob pena de a entidade ter sua missão subordinada a essa atividade”. Assim, as organizações orientadas por valores ficam cada vez mais conscientes do quanto é fundamental monitorar o desempenho organizacional (HUDSON, 1999).

Ferreira (2005) esclarece que as questões relacionadas aos modelos de gestão adotados ultrapassam a análise gerencial de modo simples, sendo preciso considerar o modelo de gestão que revele o predomínio de uma determinada ideologia na base de iniciativas e manutenção dessas instituições.

Desse modo, entende-se que o Balanced Scorecard, quando bem desenvolvido, possibilitará aos gestores das organizações do terceiro setor conduzir e mobilizar esforços e recursos em direção a sua continuidade e eficácia nas ações dos projetos realizados por meio do monitoramento das atividades com a utilização de indicadores (FRAGA; SILVA, 2010).

2.3.4 Balanced scorecard em organizações não governamentais

Devido à natureza complexa da gestão no terceiro setor e a demanda de ferramentas gerenciais as metas e objetivos almejados possuem focos diferentes, assim não podem ser mensurados apenas com indicadores financeiros, logo torna-

se necessária uma metodologia de avaliação mais abrangente que contemple questões qualitativas. Assim, buscando atender a essa necessidade da pesquisa as estratégias serão analisadas pela perspectiva da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC).

O *Balanced Scorecard* surgiu de um estudo patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG. O estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, objetivou desenvolver um novo modelo de medição de desempenho de empresas.

A utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) em organizações não governamentais é uma ampliação de elevada significância para o conceito original, justificando o fato de não restringir a análise dos resultados apenas ao aspecto financeiro, mas considerar o cumprimento de uma determinada missão, no qual a finalidade principal é aumentar a efetividade a comunicação, estabelecida de maneira lógica, com base nas metas estabelecidas, proporcionando aos gestores a recondução dos recursos financeiros e humanos para possibilitar o alcance dessas metas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dessa forma, entende-se que o BSC permite avaliar o desempenho em dimensões financeiras e não financeiras como “um complemento à medida financeira, suprimindo sua deficiência em monitorar os ativos intangíveis essenciais para o crescimento futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 68). Os autores afirmam ainda que o líder tem um papel primordial em promover a efetividade da comunicação, pois cabe a ele a responsabilidade de comunicar as estratégias diretamente à equipe.

Segundo os autores, a estrutura básica do *Balanced Scorecard*, está distribuída na seguinte forma: Perspectiva Financeira; Perspectiva de Clientes; Perspectiva de Processos Internos; e, Perspectiva do Aprendizado e Conhecimento. De maneira simplificada, no BSC as quatro perspectivas são construídas com base em indicadores internos e externos, de modo que possa orientar a organização a ter uma visão estruturada dos seus objetivos por cada perspectiva, detalhadas no Quadro 4.

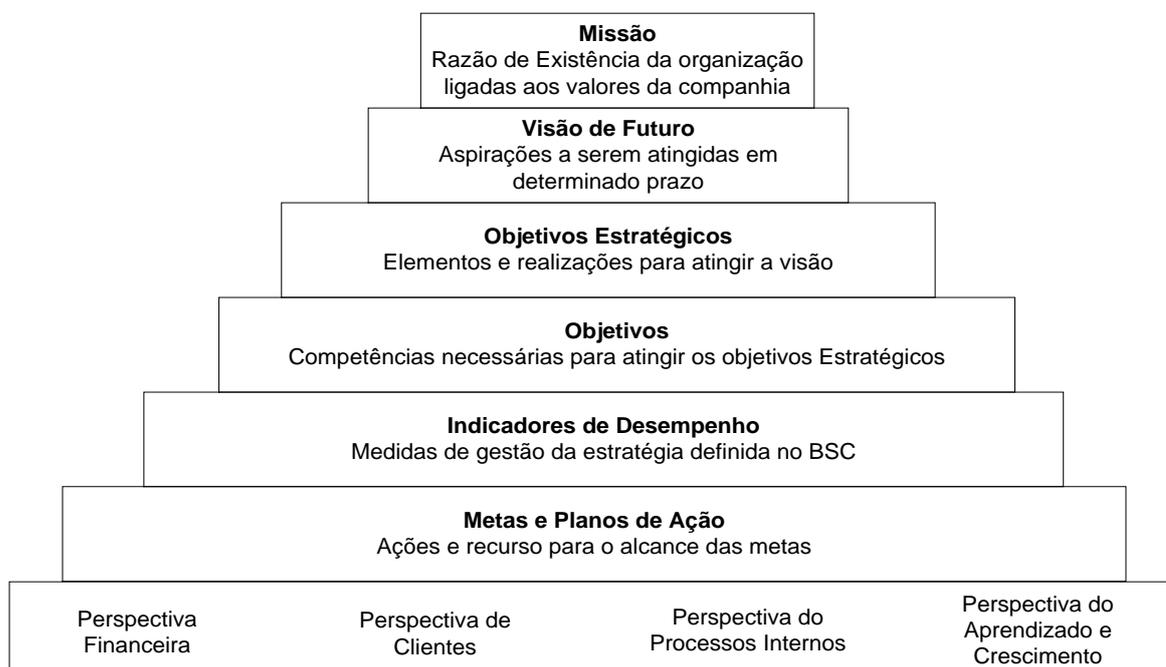
Quadro 4 - Principais atributos das perspectivas do Balanced Scorecard.

PESPECTIVA	ATRIBUTOS
Financeira	Medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade.
Cliente	Permite que os gestores identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização competirá e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos-alvos.
Processos internos	Os executivos identificam os processos internos críticos para o sucesso da estratégia nos quais a organização deve alcançar a excelência.
Aprendizado e conhecimento	Essa perspectiva identifica a infraestrutura que a organização deve construir para gerar conhecimento e melhoria a longo prazo

Fonte: Melo (2016), adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 26-29).

A depender da situação da área e estratégia da organização é possível agregar se necessário, uma ou mais perspectivas complementares. O desenvolvimento do BSC na organização tem como princípio que a missão e visão institucional estejam bem definidas e concretizadas. A estrutura estabelecida: estratégia, mapa estratégico, objetivos e indicadores procedem das declarações de missão e visão da organização, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Estrutura necessária para a tradução da estratégia.



Fonte: Melo (2016), adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

O mapa estratégico mostra a relevância do BSC para gestão, pois refere-se a uma forma única de lidar com a definição e a disposição das informações que são relevantes para administrar a implementação da estratégia de cada organização, por meio do mapa estratégico (SILVA, SILVA, 2015). O *Balanced Scorecard* preserva as medidas financeiras da continuidade dessas organizações, contudo acrescenta as medidas de desempenho das outras perspectivas para avaliação de desempenho conjuntamente à atuação dessas organizações (FRAGA; SILVA, 2010).

Uma organização pode ser motivada por diversos fatores para utilizar o BSC, para Herrero (2005, p.24) um deles é “quando se percebe que a maioria dos sistemas de mensuração de desempenho na organização está desvinculada da estratégia, e a atenção dos executivos está voltada para o operacional em detrimento da gestão estratégica”.

Ao se tratar de desempenho, as ONGs têm uma dificuldade histórica para realizar não apenas o monitoramento, mas também para construir indicadores e para avaliar os resultados, partindo do princípio que o lucro financeiro não funciona

como medida, pois estas organizações não possuem finalidades lucrativas (SOUZA; SOUZA, 2011).

O emprego do *Balanced Scorecard* em organizações do Terceiro Setor, levando em consideração suas peculiaridades e necessidades de adaptação, expressa sua aplicabilidade, visto que a metodologia aplicada contribui para a tradução da estratégia, planejamento e metas a serem executadas, e facilita a identificação de fatores críticos organizacionais na avaliação de desempenho e no processo de aprendizagem organizacional (LEBARCKY et al., 2010).

Nessa perspectiva, o BSC corresponde a uma ferramenta essencial para avaliar medidas de desempenho nas ONGs, visto que sua criação foi motivada pela insuficiência de medidas de desempenho que baseadas apenas em índices contábeis e financeiros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de informações e análise de dados relacionadas ao contexto da pesquisa. Trata-se dos procedimentos adotados quanto à natureza dos objetivos e delineamento da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Do ponto de vista dos objetivos esta pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. De acordo com Gil (2008), a pesquisa de caráter exploratório envolve o levantamento do estado da arte, pela revisão bibliográfica e, além disso, envolve também o estudo dos atores relacionados com o processo pesquisado, para que a vivência com o problema possa estimular e facilitar a compreensão do fato. Com isso, a pesquisa exploratória tem por finalidade basicamente desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de novas abordagens posteriormente.

De acordo com Richardson (1999, p. 71) “os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo”. Nesta etapa, o estudo deve procurar descrever a realidade atual das ONGs pesquisadas, discorrendo sobre o perfil de liderança encontrado nas organizações pesquisadas além das descrições sobre planejamento estratégico e uso de indicadores de desempenho institucionais.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não busca quantificar os eventos pesquisados, nem utiliza instrumental estatístico na análise dos dados. O ponto de partida são questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

Referente aos procedimentos técnicos, a pesquisa será classificada como estudo de campo, à medida que serão realizadas entrevistas e visitas nas organizações que farão parte da amostra. Segundo (RICHARDSON, 1999), esses

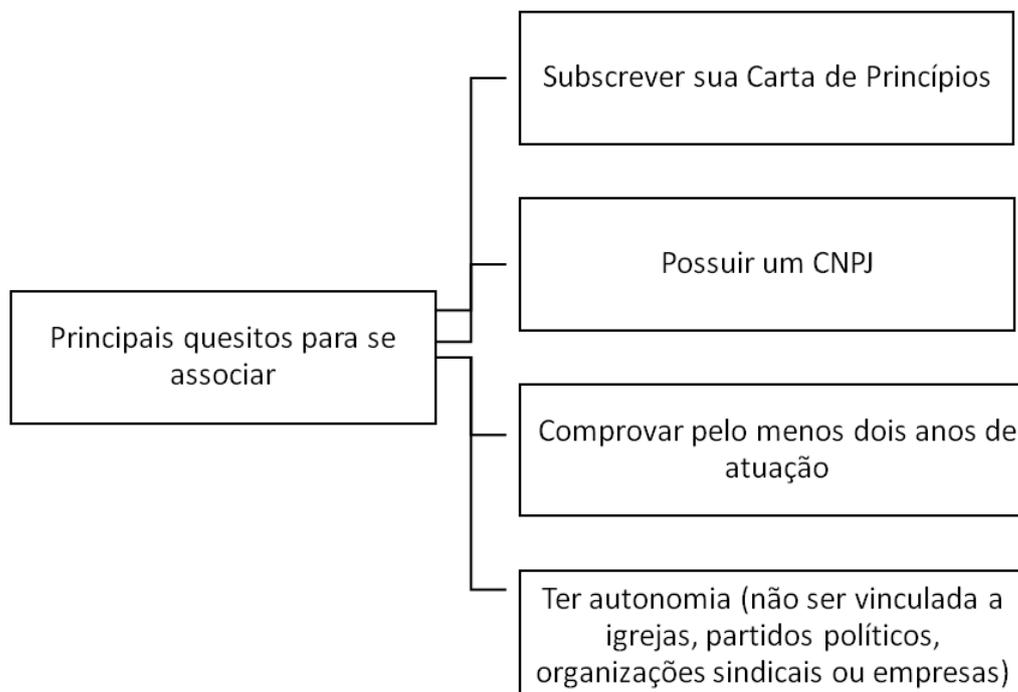
tipos de pesquisas exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema.

Além disso, este estudo também contemplará uma análise documental e bibliográfica. “As pesquisas documentais exploram a análise de conteúdo e a análise histórica” (RICHARDSON, 1999, p. 82). A pesquisa bibliográfica será utilizada ao realizar busca por informações em diversos estudos sobre a temática abordada em livros, artigos de periódicos e teses.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

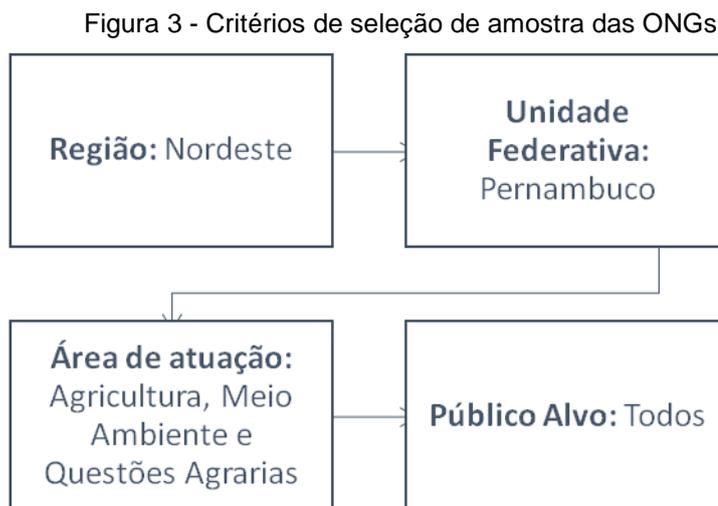
Quanto à escolha do universo e amostra buscou-se delimitar às Organizações Não Governamentais filiadas à Associação Brasileira das Organizações não Governamentais (ABONG), por se tratar de uma instituição atuante no espaço público e junto a governos em defesa do reconhecimento e da legitimidade da ação das ONGs como instituições de utilidade pública comprometidas com os interesses da cidadania. Também pelo fato dessa associação definir claramente o que é ONG e ter como principal quesito para se associar explicado na Figura 2.

Figura 2 - Principais quesitos para se associar a ABONG.



Fonte: Melo (2016), adaptado da ABONG (2016).

Esta pesquisa terá como objeto as Organizações não Governamentais, filiadas a ABONG, que possuam sede no estado de Pernambuco em função das dificuldades operacionais envolvidas na realização da pesquisa de campo em outras regiões. O universo da pesquisa ficou composto por 28 organizações. Dessa forma, para realizar a seleção da amostra foi realizado um filtro no próprio site da ABONG, seguindo os critérios apresentados na Figura 3.



Fonte: Melo (2016), adaptado da ABONG (2016).

A área de atuação das ONGs foi utilizada como critério de escolha da amostra pois demonstra proximidade com as áreas afins de atuação do programa de pesquisa. Nesse sentido, busca-se diminuir as variáveis explicativas a serem consideradas na análise do fenômeno. Assim, obteve-se uma amostra constituída por oito organizações, não probabilística e formada pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 2004).

Após a realização dos critérios para selecionar as ONGs com o perfil para participar da pesquisa, foi gerada uma lista com a relação das instituições e as principais informações como: Nome, telefone, e-mail e endereço eletrônico. Foram selecionadas algumas instituições mais próximas geograficamente, para enviar um e-mail informando o objetivo da pesquisa e solicitando uma visita para realização da entrevista. Logo após, foi realizado contato por telefone para confirmar o recebimento da mensagem e saber se as ONGs tinham disponibilidade e interesse em participar. Assim, a seleção para realização das entrevistas usou também o

critério de acessibilidade, uma vez que foram entrevistadas as instituições que se dispuseram a participar. Segundo Gil(2008) este tipo de amostragem aplica-se em estudos exploratórios ou qualitativos.

Para serem entrevistados foram escolhidos um líder (diretor, gestor ou coordenador) e um liderado (que trabalhasse próximo ao líder) de cada instituição. Isso porque cada um desses atores pode apresentar perspectivas diferentes, o que contribui para enriquecer a análise e obter um olhar aprofundado sobre os questionamentos apresentados. Pode-se, por exemplo, entender e averiguar até que ponto são divergentes ou convergentes em suas considerações.

A escolha de entrevistar o liderado tem sua relevância justificada, pois a liderança, que é definida pela relação dinâmica de ação e da reação, é compreendida por Bergamini, (1994, p. 29), como: “essa nova perspectiva de caracterizar estilos que começa a aparecer a figura do liderado em meio ao processo de liderança e que mais tarde passará a ser cada vez mais valorizada”.

3.3 COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados atendeu as recomendações relacionadas a pesquisa qualitativa. Foi utilizado a triangulação de dados que na perspectiva do campo das ciências sociais corresponde a uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno (VERGARA, 2004). As diferentes fontes utilizadas para coleta de dados foram:

- Documentos Institucionais tais como (meios de divulgação de ações, portfólios de programas e projetos das Organizações, material de publicações, divulgação de ações e projetos das Organizações: site das ONGs;
- Entrevistas semiestruturadas com os gestores das ONGs;
- Entrevistas com os colaboradores das ONGs.

3.3.1 Entrevista

Segundo Coutinho (2011), a entrevista semiestruturada é um instrumento de investigação que permite ao investigador não só descrever como também explicar e

compreender fenômenos sociais em relação ao seu objeto de estudo. Foram levadas em consideração as sugestões de Gil (2008), assim, foram realizadas seis entrevistas abertas, mas focalizadas e em profundidade com pessoas chave, para compreensão dos temas de liderança e estratégia.

Dessa forma a entrevista semiestruturada foi realizada mediante a utilização de um roteiro, com 26 questões abertas, que abrangeram tópicos com a finalidade de nortear a discussão durante todo o desenvolvimento do trabalho. As entrevistas foram de caráter exploratório, pois permite eventuais indagações ou levantamento de dados e informações que não estavam contempladas no formulário, no entanto, seguiu um roteiro previamente estabelecido com a finalidade de contemplar as indagações dos objetivos (GIL, 2008).

Buscando responder o objetivo de identificar as práticas de gestão estratégicas das ONGs com base no Balanced Scorecard, o roteiro foi dividido de acordo com os seguintes tópicos: estratégia, processos internos, financeiro, cliente (beneficiário) e aprendizado e conhecimento. Com o intuito de nortear o discurso dos entrevistados, onde buscou-se encontrar alguns aspectos relacionados como: avaliação de produtos e serviços existentes e importância de atuação na comunidade.

Quadro 5 - Roteiro de entrevista das práticas de gestão.

Objetivo: Identificar as práticas de gestão estratégicas das ONGs com base no Balanced Scorecard.		
PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA	ASPECTOS RELACIONADOS (Categorias de busca)	QUESTÕES (Roteiro de entrevista)
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Plano estratégico formal • Definição de missão e visão • Meta • Indicadores de análise de desempenho • Identificar estratégias 	1-2-3
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Processo avaliação de produtos e serviços existentes • Melhoria dos processos interno • Melhoria de processamento de informação e comunicação interna • Aumento do impacto das atividades organizacionais na sociedade 	4-5-6
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento na captação de recursos • Fontes de recursos diversificadas • Equilíbrio entre a receita e despesas internas 	7-8-9-10

	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento na quantidade de fundos de financiamento • Diversidade dos serviços prestados pela organização 	
Cliente (Beneficiário)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da importância de atuação na comunidade • Retorno dos beneficiários sobre a satisfação do produto ou serviço 	11-12-13
Aprendizado e conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de desempenho da equipe • Realização de treinamento e qualificação da equipe • Investimento em pessoas, sistemas e processos operacionais • Capacitação de equipe 	14-15-16

Fonte: Melo (2017).

Referente ao objetivo de identificar o perfil de liderança de gestores das Organizações não Governamentais segundo a teoria da liderança transformacional, transaccional e carismática, o roteiro foi estruturado com os seguintes tópicos: Liderança transformacional. Transaccional e carismática. Onde, procurou-se identificar algumas características como: capacidade de estímulo intelectual e convicção de integridade moral. Os detalhes do roteiro referente aos aspectos pesquisados, são demonstrados no Quadro 6:

Quadro 6 - Roteiro de entrevista sobre perfil de liderança.

Objetivo: Identificar o perfil de liderança de gestores das Organizações não Governamentais.		
LIDERANÇA	ASPECTOS RELACIONADOS (Categorias de busca)	QUESTÕES (Roteiro de entrevista)
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Influência idealizada. • Capacidade de motivar. • Capacidade de estímulo intelectual. • Preocupação com as necessidades individuais dos liderados. 	17-18-19-20
Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa contingente. • Gestão ativa por exceção. • Gestão passiva por exceção. 	21-22-23
Carismática	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento Pessoal. • Elevada autoconfiança. • Convicção de integridade moral. • Poder de influência elevado. 	24-25-26

Fonte: Melo (2017).

Elaboração do roteiro de entrevista teve o intuito de buscar as informações necessárias para responder aos objetivos propostos na pesquisa. Dessa maneira, foi realizada uma análise minuciosa das questões com a intenção de identificar se abrangiam as categorias de análises, juntamente com o confronto da bibliografia. Em sequência foi realizada a primeira entrevista, que possibilitou a análise e ajustes de alguns pontos importantes como a sequência lógica das perguntas, adequação do roteiro e outros pontos essenciais para clareza do roteiro.

As entrevistas foram realizadas individualmente, o líder (diretor executivo, gestor organizacional e coordenador geral) e o liderado da mesma instituição eram entrevistados separadamente e em um horário que fosse apropriado. As respostas foram registradas em gravações eletrônicas.

Além da entrevista, foram coletados dados específicos para o desenvolvimento do trabalho em documentos disponibilizados pelas ONGs como: meios de divulgação de ações e projetos das Organizações, sítio das ONGs, relatórios em revista da mídia impressa, panfletos informativos, livros publicados a respeito da organização; informes internos, entre outros.

3.4 DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PESQUISADAS

Dentro dos critérios utilizados para seleção das amostras a ser pesquisadas, a entrevista foi aplicada em três Organizações Não Governamentais sediadas na região metropolitana de Recife. As instituições não terão seus nomes divulgados, no entanto serão apresentadas como: ONG 1, ONG 2 e ONG 3 no decorrer do trabalho. As descrições de suas características são detalhadas a seguir:

ONG 1

Tabela 1- Apresentação ONG 1

Ano de Constituição - 1993	
Região de Atuação Nordeste	Utiliza Trabalho Voluntário Sim
Missão Plantar mais vida para um mundo melhor, desenvolvendo a agricultura familiar agroecológica e a cidadania.	Principal âmbito de atuação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nacional ▪ Regional ▪ Estadual ▪ Municipal
Áreas Temáticas de Atuação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agricultura ▪ Meio Ambiente ▪ Economia Solidária ▪ Comunicação ▪ Fortalecimento de outras ONGs/ Movimentos populares ▪ Segurança alimentar Outras: ▪ Agroecologia 	Principais Beneficiários / Público Alvo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalhadores (as) urbanos (as) / Sindicatos urbanos ▪ Mulheres ▪ Jovens ▪ Comunidades tradicionais ▪ Lideranças e educadores (as) populares

Fonte: Melo (2017), com base em dados institucionais

ONG 2

Tabela 2 - Apresentação ONG 2.

Ano de Constituição - 2000	
Região de Atuação Nordeste	Utiliza Trabalho Voluntário Sim
Missão Gerar e divulgar soluções estratégicas para a conservação da biodiversidade mediante ciência, formação de recursos humanos e diálogo com a sociedade.	Principal âmbito de atuação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internacional ▪ Nacional ▪ Regional ▪ Estadual ▪ Municipal
Áreas Temáticas de Atuação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Meio Ambiente ▪ Fortalecimento de outras ONGs/ Movimentos populares ▪ Restauração Ambiental Conservação Ambiental	Principais Beneficiários / Público Alvo <ul style="list-style-type: none"> • População em geral. ▪ Trabalhadores (as) rurais/ Sindicatos de trabalhadores (as) rurais ▪ Organizações populares/ Movimentos sociais. ▪ Outras ONGs

Fonte: Melo (2017), com base em dados institucionais

ONG 3

Tabela 3 - Apresentação ONG 3

Ano de Constituição - 1988	
Região de Atuação Nordeste - Centro Oeste	Utiliza Trabalho Voluntário Sim
Missão Promover a melhoria da qualidade de vida da população, com ênfase no direito humano à saúde.	Principal âmbito de atuação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nacional ▪ Regional ▪ Estadual ▪ Municipal
Áreas Temáticas de Atuação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saúde ▪ Meio Ambiente ▪ Relações de gênero ▪ Crianças e adolescentes ▪ Questão indígena 	Principais Beneficiários / Público Alvo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crianças e adolescentes ▪ Organizações populares/ Movimentos sociais ▪ Mulheres ▪ Negros (as) ▪ Povos indígenas

Fonte: Melo (2017), com base em dados institucionais

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados qualitativos obtidos através das entrevistas, com roteiro pré-definido, realizadas com os líderes e liderados das Organizações Não Governamentais foram analisados através do método de análise de discurso. De acordo com Vergara (2015), o método de análise de discurso tem como objetivo não só aprender como uma mensagem é transmitida mas também explorar seu sentido.

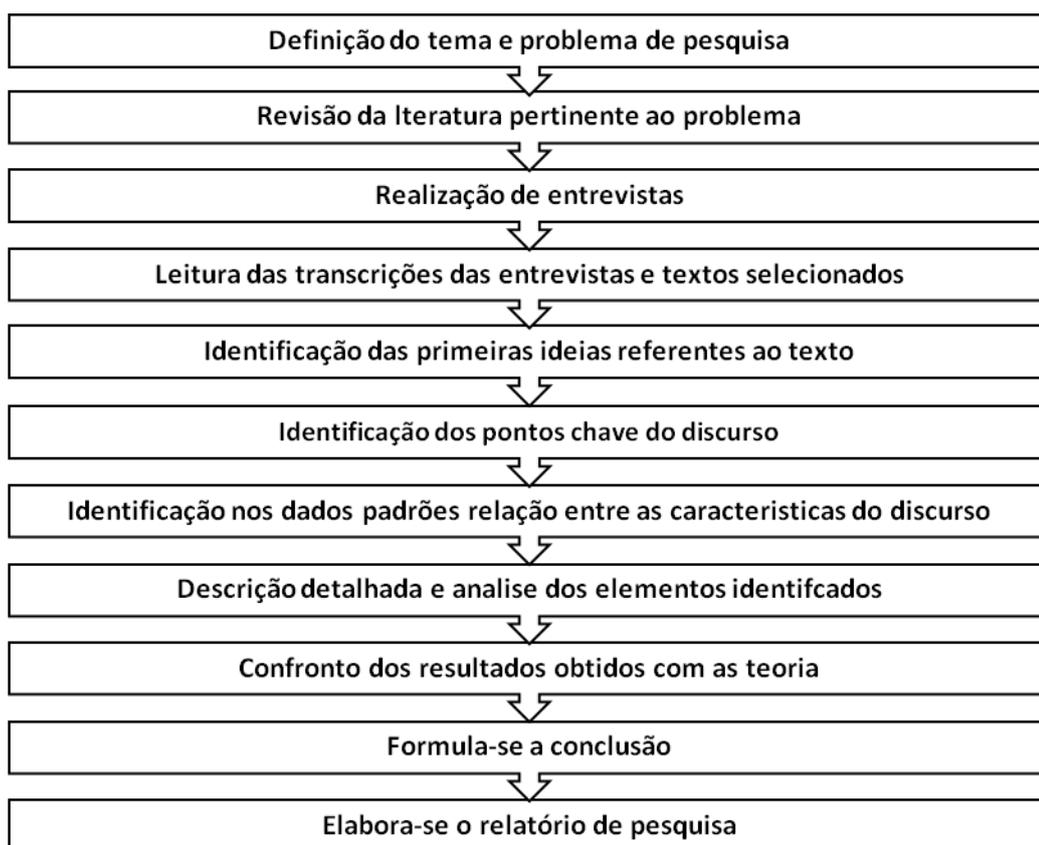
Esse método possui vários modelos, entre os mais conhecidos está o da escola francesa de análise de discurso. Essa abordagem “permite a reflexão no campo das ciências sociais sobre a ampliação da base teórica e metodológica da análise do discurso para os estudos organizacionais, incorporando aspectos cognitivos, culturais e sociais de linguagem” (GODOI; MELLO; SILVA, 2010, p. 378). Dessa forma, essa será a abordagem considerada na análise da atual pesquisa.

As características-chave das perspectivas da análise de discurso segundo Bauer; Gaskell (2002, p. 245) são:

- A postura crítica com respeito ao conhecimento dado, aceito sem discussão e um ceticismo com respeito a visão que nossas observações do mundo nos revelam, sem problemas, sua natureza autêntica.
- O reconhecimento de que as maneiras como nós normalmente compreendemos o mundo são histórica e culturalmente específicas e relativas.
- A convicção de que o conhecimento é socialmente construído, isto é, que nossas maneiras atuais de compreender o mundo são determinadas não pela natureza do mundo em si mesmo, mas pelos processos sociais.
- O compromisso de explorar as maneiras como os conhecimentos - a construção social de pessoas, fenômenos ou problemas- estão ligados a ações /práticas (Burr, 1995).

A análise de discurso “faz sentir a necessidade de ir além do discurso manifesto, de considerar a possibilidade de que nem sempre o que as pessoas dizem é o que elas sentem e vivem”(GODOI; MELLO; SILVA, 2010 p. 384). Para realização da análise de discurso foram realizadas as etapas que são observadas na Figura 4.

Figura 4 - Etapas da análise de discurso



Fonte: Melo (2016), adaptado de Vergara (2015, p. 21-22).

As entrevistas foram gravadas em áudios e assim foram realizadas as transcrições na íntegra, com o intuito de preservar a fala dos entrevistados. A análise do discurso levou em consideração apenas aspectos verbais ou linguísticos, mas também os paraverbais e paralinguísticos, assim como pausas, entonação, gestos, olhares e postura corporal.

Na análise das entrevistas foi realizada a interpretação do discurso do líder e depois do liderado seguindo a ordem do roteiro, após a identificação dos pontos-chaves do discurso foi realizada a comparação do que foi falado e citado também os pontos divergentes. Logo em seguida, foi realizada uma descrição detalhada dos aspectos encontrados no discurso dos entrevistados.

Por fim, os dados obtidos foram confrontados com a teoria de aporte e procedeu-se à interpretação das informações, a análise de resultados e a comparação das evidências empíricas obtidas.

3. 6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Dentre as limitações encontradas ao realizar o presente trabalho pode-se citar a limitação de acervo teórico referente a temática abordada. Quanto a seleção dos participantes para a pesquisa, pode-se citar como um fator limitante a ausência de um banco de dados nacional, no qual possua dados atualizados das organizações não governamentais, tal limitação interfere diretamente na realização do estudo com uma amostra probabilística, assim as conclusões obtidas não podem ser generalizadas para as demais instituições não pesquisadas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse tópico está desdobrado em três partes, 4.1, 4.2 e 4.3 respectivamente, liderança dos gestores das ONGs, práticas de gestão estratégica das ONGs e a relação entre o perfil de liderança e as práticas de gestão estratégica das ONGs.

4.1 LIDERANÇA DOS GESTORES DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Este tópico tem como objetivo descrever e identificar o perfil de liderança dos gestores nas ONGs pesquisadas, para a análise da liderança foi considerado a teoria da liderança transformacional, transacional e carismática.

4.1.1 Aspectos observados em relação à liderança transformacional

O Quadro 7 abaixo apresenta os aspectos que foram observados que são relacionados ao perfil de liderança transformacional e as características apresentadas pelos entrevistados em relação a esse perfil.

Quadro 7 - Elementos relacionados à liderança transformacional.

LIDERANÇA	ASPECTOS RELACIONADOS	CARACTERÍSTICAS APRESENTADAS		
		ONG 1	ONG 2	ONG 3
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Influência idealizada (refere-se à percepção que os subordinados têm da forma como é utilizado o poder, da confiança e dos ideais transcendentais do líder). • Capacidade de motivar (os líderes que encorajam a olhar para o futuro de forma otimista, suscitando o compromisso para com os objetivos) • Capacidade de estímulo intelectual dos liderados (Incluem os subordinados no processo de tomada de decisão, reformulando os problemas através da partilha de diferentes perspectivas) • Preocupação com as necessidades individuais dos liderados (fornecem apoio sócio emocional aos seguidores ao mesmo tempo que os desenvolvem e capacitam) 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação da equipe está ligada à valores e princípios organizacionais. • Diálogo constante, monitoramento das ações, disposição para ouvir e entender as limitações da equipe. • Objetivo de transformar a sociedade. • Busca provocar, questionar, apoiar e nortear as ações da equipe, mas sempre priorizando o diálogo. • Incentiva problematização de reflexão. • Utiliza a reflexão coletiva para o redirecionamento das ações. • Preocupação com as necessidades individuais dos funcionários, pois possuem perspectivas em comum que é militar por uma causa que se acredita. • Liderança considerada como exemplo de comportamento, principalmente na reflexão das ações realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca incentivar: sinceridade, qualidade e proatividade. • Valoriza o conhecimento, pois para ele é um alicerce fundamental para que a instituição dê certo • Liderança não centralizadora. • Demonstra preocupação com a equipe de modo informal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva convivência pacífica e união da equipe. • Evita competição interna. • Liderança considerada como exemplo de comportamento.

Fonte: Melo (2017).

De acordo com o líder da ONG 1, a motivação está diretamente ligada aos valores e princípios organizacionais e com o modelo de sociedade que acredita.

Inclusive eles trabalham na formação política dos beneficiários com o objetivo de transformar a sociedade.

Em concordância com o que foi dito, o liderado da ONG 1, complementou que o líder busca incentivar o diálogo constante e monitoramento das ações tanto no dia a dia quanto nas reuniões de avaliações. A flexibilidade foi apontada como uma característica que possibilita uma relação tranquila com a equipe, junto à disposição a ouvir e entender as limitações da equipe.

O líder ONG 1, mencionou que acredita exercer influência intelectual na equipe, visto que é seu papel provocar e questionar, apoiar e nortear as ações da equipe, mas sempre priorizando o diálogo. O líder comentou que não procura ser um modelo de comportamento, mas busca agir naturalmente, pois a equipe está em um processo constante de construção de conhecimento e que deve ser construído em conjunto.

Segundo o liderado da ONG 1, O líder busca incentivar a equipe provocando e problematizando uma reflexão, busca utilizar a reflexão coletiva para redirecionamento. Foi declarado que o líder pode ser considerado um exemplo quanto a comportamento, principalmente na perspectiva provocativa de fazer a equipe refletir sobre as ações realizadas, refletir sobre a perspectiva política e entender a conjuntura nacional. Demonstra preocupação com as necessidades individuais dos funcionários, pois possuem perspectivas em comum que é militar por uma causa que se acredita.

O líder da ONG 2, informou que busca incentivar dentro da organização alguns valores, princípios e atitudes como: sinceridade, qualidade e proatividade. Acredita exercer influência intelectual e valoriza o conhecimento, pois para ele é um alicerce fundamental para que a instituição dê certo.

Segundo o liderado da ONG 2, o incentivo do líder é percebido principalmente por ele não ser centralizador e delegar as atividades de acordo com as expertises de cada funcionário. Comentou ainda que, considera que o líder exerce influência intelectual pois ele procura incentivar a escrita e publicação de artigos, compartilha material de leitura e se atualiza sobre a temática de atuação.

Divergente do que foi dito acima, o líder da ONG 2 informou que não acredita ser um exemplo quanto a comportamento, pois não segue padrões de “figura de liderança” e acredita que existem outras formas de cativar as pessoas, que não sejam tão assim “moldadas”. Mas busca incentivar os comportamentos considerados

essenciais, como por exemplo: vontade de trabalhar, energia, sinceridade e vontade de dar certo.

Para o liderado da ONG2, o líder demonstra preocupação com as necessidades individuais dos funcionários, de modo mais informal, pois faz questão de mostrar reconhecimento pelo trabalho, flexibilizar o horário de realização das atividades e é muito presente. O líder em conformidade com o que foi dito, comentou que se preocupa com as necessidades de seus liderados e busca sempre conversar com a equipe pois os considera como amigos.

Referente ao tipo de valores/princípios e atitudes incentivadas dentro da organização, o líder da ONG3, declarou que procura incentivar uma convivência pacífica dentro da instituição e evita competição interna e comentários desnecessários. O liderado em concordância, inteirou que a liderança busca também incentivar a união da equipe e que cada um assuma a responsabilidade de desempenhar aquilo que foi demandado.

O líder da ONG 3, acredita que colabora um pouco em relação a influência intelectual, pois tem conhecimento na área de saúde e segurança alimentar e tem experiência pois sempre desempenhou atividades na comunidade. E afirmou que se preocupa em ser um exemplo, principalmente quanto a comportamento e valoriza sempre o diálogo. O liderado concorda ao considerar que o líder exerce poder de influência intelectual, a declara ainda que, o considera como exemplo quanto a comportamento, pois o líder tem uma história de vida de luta, procura por seus direitos e não se acomoda.

4.1.2 Aspectos observados em relação à liderança transacional

O Quadro 8 apresenta as os aspectos observados que são relacionados ao perfil de liderança transacional e as características apresentadas pelos entrevistados em relação a esse perfil.

Quadro 8 - Elementos relacionados à liderança transacional

LIDERANÇA	ASPECTOS RELACIONADOS	CARACTERÍSTICAS APRESENTADAS		
		ONG 1	ONG 2	ONG 3
Transacional	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa contingente (baseada em trocas económicas e emocionais, através da recompensa e do elogio imediato após os resultados esperados serem alcançados). • Gestão ativa por exceção (o líder especifica o desempenho-padrão e pune o que não se ajusta ao previamente estabelecido) • Gestão passiva por exceção (Os líderes esperam que os desvios aconteçam e só depois intervêm) 	<ul style="list-style-type: none"> • A instituição possui metas bem estabelecidas. • Metas individuais e coletivas. • Realiza-se o monitoramento que possibilita flexibilização das atividades. • Caso não atinja o desempenho esperado, procura-se entender o que houve. • Possíveis ocorrências de erros são conduzidas levando em consideração o tipo de erro. • Metas e objetivos estabelecidos de modo suave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não são estabelecidas metas de desempenho para equipe. • Mas existem atividades para serem realizadas e prazos a serem cumpridos. • Metas não são acompanhadas como avaliação de desempenho. • Na ocorrência de erros é realizada uma cobrança para que o erro seja corrigido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas estabelecidas de forma clara. • Metas e desempenho acompanhado s como resultado. • Equipe cobrada caso ocorra atrasos das atividades. • Metas não cumpridas podem levar a substituição do funcionário. • Cobrança caso ocorra atraso das atividades. • Caso não ocorra melhoria de desempenho o funcionário pode ser substituído.

Fonte: Melo (2017).

Foi informado pelo líder da ONG 1, que a instituição possui as metas bem estabelecidas baseadas no planejamento estratégico, tanto as metas individuais quanto as metas coletivas. As metas não são iguais para todos e é realizado monitoramentos que possibilita uma certa flexibilidade. As metas dos liderados são monitoradas com a finalidade de medir o impacto da ação institucional na sociedade. Desse modo, diferente de uma empresa privada, o funcionário não é demitido caso não obtenha o desempenho esperado, ao invés disso, procura-se entender o motivo do desempenho não ter sido alcançado.

As possíveis ocorrências de erros são conduzidas levando em conta o tipo de erro. Tal fato justifica-se por se tratar de uma organização social que possui como

base uma série de princípios. De todo modo, procura-se conversar e ouvir as partes envolvidas, é realizado o levantamento de todo o processo para entender o porquê.

O liderado da ONG 1, as metas e objetivos são construídos coletivamente, o que permite que a equipe tenha um entendimento do que está sendo proposto. Mas as metas e objetivos são estabelecidas do modo suave e são traçadas de acordo com as propostas dos projetos a serem realizados, elas são vistas mais como uma estratégia para executar o que foi proposto a realizar. Assim, a coordenação vai gerindo o processo para que aconteça de forma mais coerente possível.

De acordo com o líder da ONG 2, não são estabelecidas metas de desempenho para equipe, no entanto existem produtos (prestação de serviço) a serem entregues e prazos dos projetos que devem ser cumpridos, pois são compromissos assumidos com os doadores e parceiros.

Inteirando o que foi dito acima, o liderado da ONG 2, relatou que as metas não são acompanhadas como modo de quantificação de desempenho, no entanto são utilizadas para acompanhar se os objetivos propostos nos projetos foram alcançados. E informou que, as possíveis ocorrências de erros, reclamações e indisciplinas dos funcionários são conduzidas pelo líder com diálogo.

Segundo o líder da ONG 2, grau de entrosamento da equipe permite entender quem tem compromisso e quer continuar realizando as atividades. Desse modo, no caso de ocorrências de erros, em um relatório por exemplo, é realizada uma cobrança para o funcionário decidir se enquadra nos padrões de exigências necessários para realizar as ações ou se desiste.

De acordo com o líder da ONG 3, as metas são estabelecidas para equipe de forma clara, assim a equipe pode ficar ciente do que deve ser realizado. As metas e desempenho da equipe são acompanhados como resultado, no entanto a instituição ainda não realiza avaliação individual.

Segundo o liderado da ONG3, a liderança costuma estabelecer metas e objetivos, a equipe é cobrada caso ocorra atrasos na realização das atividades ou entrega dos relatórios, pois erros nessas ações podem prejudicar o recebimento de recursos e atrasar o andamento de todas as atividades institucionais.

Para o líder da ONG3, as possíveis ocorrência de erros, reclamações e indisciplinas dos funcionários são conduzidos na base do diálogo. Mas no caso de erros por não cumprir uma meta é realizada uma avaliação e estipula-se um prazo para que ocorra uma melhora no desempenho do funcionário. Quanto a esse

assunto o liderado acrescentou que, a liderança chama para conversar com a coordenação, caso o problema se prolongue e seja necessário a substituição do funcionário, a alteração é decidida pela coordenação junto à administração.

Segundo Robbins (2002), líderes transacionais são aqueles que conduzem e motivam seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Ele apresenta as seguintes características:

- Recompensa por contingente: negocia a troca de recompensas por esforço, prometendo recompensas pelo bom desempenho, além de reconhecer as conquistas.
- Administração por percepção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.
- Administração por exceção (passiva): intervém quando os padrões não são alcançados.
- Laissez-Faire: abre mão das responsabilidades, evitando tomar decisões.

4.1.3 Aspectos relacionados à liderança carismática

O Quadro 9 apresenta as os aspectos observados que são relacionados ao perfil de liderança transacional e as características apresentadas pelos entrevistados em relação a esse perfil.

Quadro 9 - Elementos relacionados à liderança carismática.

LIDERANÇA	ASPECTOS RELACIONADOS	CARACTERÍSTICAS APRESENTADAS		
		ONG 1	ONG 2	ONG 3
Carismática	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento Pessoal • Elevada autoconfiança • Convicção de integridade moral (líder concentra em si aquelas características, valores, crenças e comportamentos que devem ser seguidas) • Poder de influência elevado (tanto o líder como os seus seguidores, devem partilhar altos níveis de comprometimento com uma visão, missão e objetivos comuns a todos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Exemplo pedagógico. • Diálogo constante com a equipe. • Acredita na liderança ensinada. • Satisfação em desempenhar a liderança. • Busca pela reflexão construtiva. • Influência positiva. • Busca por formação complementar. • Presente em várias etapas dos processos. • Disposição em acompanhar as atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de comprometimento entre a equipe e a liderança. • Incentiva características como: não ser omissos, proatividade, comunicativo e sensível. • Pré disposição da equipe em aceitar e acrescentar melhoria no que for proposto. • Incentivo a equipe. • Influencia em conduzir equipe • Inspirar os funcionários a chegar no mesmo patamar que ele. • Satisfação em desempenhar a liderança. • Faz o que gosta. • Elevada capacidade de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenta não influenciar na equipe. • Incentiva à autonomia na realização das atividades. • Considera a liderança como uma atividade burocrática. • Incentiva a realização das atividades de modo colaborativo.

Fonte: Melo (2017).

De acordo com o líder da ONG 1, a melhor coisa da liderança é tentar dar exemplo pedagógico. Assim, ele busca observar a equipe, monitorar as metas e estar sempre em diálogo com a equipe. O líder frisou o quanto é importante a troca de informação constante entre a equipe e que ele preza por essa liderança de estar junto.

O líder da ONG 1, acredita que não existe líder nato, mas que a liderança pode ser ensinada, por isso futuramente a instituição irá ter formações para liderança para os que atuam nas coordenações de projetos. O mesmo, sente satisfação em desempenhar a liderança apesar de admitir que responsabilidade

aumenta assim como a quantidade de atividades, no entanto sua satisfação reflete nos resultados apresentados e também no feedback da direção.

De acordo com o liderado da ONG 1, a gestão é observada pela perspectiva da reflexão construtiva. São percebidas características como tranquilidade e diálogo que tem uma influência positiva e a valorização das atividades que são realizadas.

O liderado ONG 1, considera que o líder se sente à vontade ao desempenhar seu papel pois tem um perfil de gestor, além de buscar compreender a metodologia institucional, procura por formação que complementem as práticas das atividades, está presente em várias etapas dos processos e disposição para acompanhar as atividades.

Segundo o líder da ONG 2, a equipe está bem adaptada ao modo de trabalho do líder, o que permite uma concordância entre as ações que devem ser realizadas e os resultados esperados. É perceptível a pré disposição da equipe não só em absorver o que é proposto mas também em comprar as ideias e acrescentar melhorias.

Do ponto de vista do liderado da ONG 2, o líder apresenta característica de influência em conduzir a equipe. Foram pontuadas algumas características como exemplo: não ser omisso, comunicativo e sensitivo, essas características são evidenciadas no acompanhamento das atividades, no incentivo a equipe a executar as ações e ao inspirar os funcionários a chegar no mesmo patamar de conhecimento que ele.

O líder da ONG2, afirmou que se sente feliz ao desempenhar o papel de liderança, pois trabalha com o que gosta. E entende que a função vem acompanhada com bastante responsabilidade, mesmo assim sente prazer e considera que vale a pena em desempenhar seu papel. Referente a esse ponto, o liderado acrescentou que o fato de fazer o que gosta e a capacidade de comunicação são fatores que evidenciam que o líder se sente bastante à vontade ao desempenhar seu papel.

O líder da ONG 3, declarou que não tenta influenciar ao conduzir a equipe para realizar os objetivos propostos, pois prefere que a equipe faça por conta própria o que foi decidido. O líder não se sente à vontade em exercer o seu papel por considerar sua atividade muito burocrática, e esclarece que tem preferência por atividades técnicas. O liderado, explicou que a liderança exige resultados, mesmo que esses não sejam especificados, além de incentivar a realização das atividades

de modo colaborativo e considera que cada um da equipe é avaliado pelos resultados demonstrados.

Por sua vez, o liderado da ONG 3, relatou que considera o líder com capacidade de influência ao conduzir a equipe. Pois incentiva a equipe ter responsabilidade, iniciativa e independência nas ações realizadas mesmo assim, sempre vai cobrar aquilo que tinha capacidade de ser realizado. Informou que a liderança exige resultados, mesmo que esses não sejam especificados, além de incentivar a realização das atividades de modo colaborativo e considera que cada um da equipe é avaliado pelos resultados demonstrados.

Ao declara sobre como se sente ao exercer o papel de liderança, o líder da ONG3, expressou que não se sente à vontade em exercer o seu papel por considerar sua atividade muito burocrática, e esclarece que tem preferência por atividades técnicas que foi onde atuou por vários anos. Sobre esse ponto, o liderado discordou do líder ao afirmar que considera que o líder sente à vontade ao desempenhar seu papel.

4.1.4 Perfil de liderança das ONGs

O roteiro da entrevista teve como objetivo identificar os aspectos relacionados a teoria da liderança transformacional, transacional e carismática no discurso dos entrevistados. Dessa forma foram sistematizadas as características apresentadas por cada organização quando confrontada com cada teoria de liderança.

Assim as características que mais se aproximaram dos aspectos da referida liderança têm cores similares e as que se distanciaram ou possuem conexão com nenhum perfil analisado foram omitidas. Dessa forma as teorias de liderança relacionadas às características identificadas em cada ONG estão apresentadas no quadro 10.

Quadro 10 - Perfil de liderança e características apresentadas.

ASPECTOS RELACIONADOS	CARACTERÍSTICAS APRESENTADAS		
	ONG 1	ONG 2	ONG 3
<ul style="list-style-type: none"> Influência idealizada. Capacidade de motivar. Capacidade de estímulo intelectual dos liderados. Preocupação com as necessidades individuais dos liderados. 	<ul style="list-style-type: none"> Motivação da equipe está ligada à valores e princípios organizacionais. Diálogo constante, monitoramento das ações, disposição para ouvir e entender as limitações da equipe. Objetivo de transformar a sociedade. Busca provocar, questionar, apoiar e nortear as ações da equipe, mas sempre priorizando o diálogo. Incentiva problematização de reflexão. Utiliza a reflexão coletiva para o redirecionamento das ações. Preocupação com as necessidades individuais dos funcionários, pois possuem perspectivas em comum que é militar por uma causa que se acredita. Liderança considerada como exemplo de comportamento, principalmente na reflexão das ações realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Busca incentivar: sinceridade, qualidade e proatividade. Valoriza o conhecimento, pois para ele é um alicerce fundamental para que a instituição dê certo 	
<ul style="list-style-type: none"> Recompensa contingente. Gestão ativa por exceção. Gestão passiva por exceção. 			<ul style="list-style-type: none"> Metas estabelecidas de forma clara. Metas e desempenho acompanhados como resultado. Equipe cobrada caso ocorra atrasos das atividades. Metas não cumpridas podem levar a substituição do funcionário. Cobrança caso ocorra atraso das atividades. Caso não ocorra melhoria de desempenho o funcionário pode ser substituído.
<ul style="list-style-type: none"> Comprometimento Pessoal. Elevada autoconfiança. Convicção de integridade moral. Poder de influência elevado. 	<ul style="list-style-type: none"> Exemplo pedagógico. Diálogo constante com a equipe. Acredita na liderança ensinada. Satisfação em desempenhar a liderança. Busca pela reflexão construtiva. Influência positiva. Busca por formação complementar. Presente em várias etapas dos processos. Disposição em acompanhar as atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Partilha de comprometimento entre a equipe e a liderança. Incentiva características como: não ser omissivo, proatividade, comunicativo e sensitivo. Pré disposição da equipe em aceitar e acrescentar melhoria no que for proposto. Incentivo a equipe. Influencia em conduzir equipe Inspirar os funcionários a chegar no mesmo patamar que ele. Satisfação em desempenhar a liderança. Faz o que gosta. Elevada capacidade de comunicação. 	

Fonte: Melo (2017).

A ONG 1, apresentou em seus discursos características pertencentes aos aspectos da liderança transformacional e carismática, foram apresentadas outras

características que não pertenciam aos perfis de liderança pesquisados. Nesse caso, as características que se distanciaram da teoria analisada podem ser consideradas como peculiaridades pertencentes ao gestor entrevistado. No entanto as características transformacionais foram pontuadas fortemente e na amplitude de todos os aspectos que caracterizam essa liderança.

A respeito da ONG 2, foram identificadas algumas características de liderança transformacional e carismática. No entanto, não houve aspectos próximos à liderança transacional. E também foram apresentados traços que não relacionados aos perfis pesquisado. Mas por abrangência de fatores explícitos no discurso tanto do líder quanto do liderado, a liderança da ONG 2, pode ser considerada carismática.

Convém ressaltar que os líderes carismáticos e transformacionais possuem características próximas, pois podem compartilhar de uma visão e de confiança, respeito e admiração por seus liderados, apesar de, nem todos os líderes carismáticos conseguem conduzir seus seguidores a superar seus interesses individuais por uma visão abrangente de um grande ideal coletivo ou da sociedade (TEIXEIRA, 2012).

Referente a ONG 3, não foram apresentadas características que se enquadrassem nos aspectos da liderança transformacional e carismática. No entanto, pode-se perceber aspectos referentes a liderança transformacional, principalmente no ponto que abrange a gestão ativa por exceção, pois foi o tópico bastante evidenciado tanto no discurso do líder quanto do liderado.

Quantos os traços peculiares apresentados pelas lideranças pesquisadas que não se enquadraram nos aspectos analisados, são fatores que Robbins (2005) afirmar que o líder é versátil pois pode mostrar qualquer estilo ou comportamento, dependendo da situação em que está inserido.

4.1.5 Perfil de liderança da ONG1

As informações demonstradas no Quadro 11, permitem visualizar que a liderança da ONG 1 apresentou algumas características relacionadas a liderança carismática, no entanto os aspectos apresentados são em sua predominância relacionados à liderança transformacional.

Na concepção de Bass(1990), líderes transformacionais possuem quatro características essenciais que os distinguem dos líderes, como:

- Consideração individualizada frente a atenção às necessidades de cada liderado;
- Preocupação em termos de potencialidade e de desenvolvimento; isso inclui delegar, crítica construtiva e feedbacks;
- Estreito conhecimento de seus liderados, ouvir as preocupações e ideias, reconhecer as diferenças, suas forças e fraquezas;
- Participa do processo de formação de opinião dos liderados, incentiva intercâmbio de pontos de vista e promove o autodesenvolvimento.

Os líderes transformacionais, para Robbins (2005), inspiram seus seguidores a superar os próprios interesses para o bem organizacional. Eles estão atentos as necessidades de seus liderados, transformam o modo de seus seguidores verem os fatos, ajudando-os a problematizar sob uma nova perspectiva, e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o seu máximo em busca dos objetivos do grupo.

Quadro 11 - Aspectos relacionados à liderança transformacional da ONG1

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	ASPECTOS RELACIONADOS
Influência idealizada	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança considerada como exemplo de comportamento, principalmente na reflexão das ações realizadas
Capacidade de motivar	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação da equipe está ligada à valores e princípios organizacionais
Capacidade de estímulo intelectual dos liderados	<ul style="list-style-type: none"> • Busca provocar, questionar, apoiar e nortear as ações da equipe, mas sempre priorizando o diálogo. • Incentiva problematização de reflexão. • Utiliza a reflexão coletiva para o redirecionamento das ações.
Preocupação com as necessidades individuais dos liderados	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo constante, monitoramento das ações, disposição para ouvir e entender as limitações da equipe

Fonte: Melo (2017).

Como mostrado no quadro 11, a ONG 1 apresenta aspectos de liderança que se aproximam do perfil de liderança transformacional. O líder apresentou

características que incentiva os liderados a realizar as ações acima da expectativa, a atuação é menos hierárquica e mais flexível, algo que foi confirmado posteriormente pelos liderados. Estudos empíricos mostram que importância desta atitude reflexiva entre os membros está relacionado com viabilização da ação comunicativa (VIZEU, 2011).

4.1.6 Perfil de liderança da ONG2

Ao analisar a liderança da ONG 2, foi identificada apenas uma característica da liderança transformacional, que é demonstrado no aspecto de influência idealizada. No entanto, os aspectos predominantes ficaram próximos da liderança carismática.

De acordo com House (1976), o líder carismático apresenta três características base, que são: elevada autoconfiança, poder de domínio, e a convicção de sua integridade moral das suas crenças. Matos(2012) complementa que, nesse modelo de liderança, é o Líder que possui a habilidade de influenciar os seus liderados sem que se encontre objetivamente uma causa para tal. Assim podemos observar os aspectos apresentados pela ONG 2 relacionados a liderança carismática, no quadro a seguir:

Quadro 12 - Aspectos relacionados à liderança transformacional da ONG 2.

LIDERANÇA CARISMÁTICA	ASPECTOS RELACIONADOS
Comprometimento Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de comprometimento entre a equipe e a liderança. • Incentivo a equipe. • Satisfação em desempenhar a liderança. • Gosta do que faz.
Elevada autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirar os funcionários a chegar no mesmo patamar que ele.
Convicção de integridade moral	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva características como: não ser omissivo, proatividade, comunicativo e sensitivo
Poder de influência elevado	<ul style="list-style-type: none"> • Pré disposição da equipe em aceitar e acrescentar melhoria no que for proposto. • Influencia em conduzir equipe. • Elevada capacidade de comunicação.

Fonte: Melo (2017).

Como observado no Quadro 12, os aspectos apresentados pela liderança e confirmado pelo liderado da ONG 2 referente à liderança carismática. As características como: Inspirar os funcionários, comprometimento entre a equipe e liderança, satisfação em conduzir a equipe, foram bastante frisadas. Referente a esses aspectos, Teixeira (2012) aponta que o líder é admirado, tem credibilidade e respeito de seus seguidores, criando uma união coletiva dentro da organização por uma nova visão e alcance de novos objetivos. Esse tipo de liderança possibilita que o grupo de trabalho apresente um comportamento alegre, motivado e solícito ao seu líder.

Segundo Robbins (2005), existem pesquisas que propagam uma intensa relação entre a liderança carismática, e a satisfação e elevado desempenho dos liderados. Entretanto, existem outras pesquisas que comprovam que o carisma não tem uma ação generalista, desse modo, entende-se que a elevação da eficácia pode ser situacional.

4.1.7 Perfil de liderança da ONG3

Ao analisar a liderança da ONG 3, foram identificadas características que se distanciavam da liderança transformacional e carismática. No entanto, alguns aspectos apresentados mostram características próximas à liderança transacional. A Liderança Transacional é baseada no processo de reconhecimento associado, frente aos resultados alcançados pelos liderados. Bass(1990) esclarece também que, neste tipo de liderança, se recompensam os que revelam um bom desempenho, e penaliza aqueles que não têm o desempenho esperado.

A liderança transacional vem sendo questionada por abordar uma lógica unilateral entre o líder e o liderado, ou seja, uma relação orientada para o êxito, onde a equipe se configura como um meio para o resultado e o melhoria imediata (VIZEU, 2011).

Quadro 13 - Aspectos relacionados à liderança transformacional da ONG 3.

LIDERANÇA TRANSACIONAL	ASPECTOS RELACIONADOS
Recompensa contingente	<ul style="list-style-type: none"> Caso não ocorra melhoria de desempenho o funcionário pode ser substituído

Gestão ativa por exceção	<ul style="list-style-type: none"> • Metas estabelecidas de forma clara. • Metas e desempenho acompanhados como resultado. • Metas não cumpridas podem levar a substituição do funcionário.
Gestão passiva por exceção	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe cobrada caso ocorra atrasos das atividades. • Cobrança caso ocorra atraso das atividades.

Fonte: Melo (2017).

Na dimensão da gestão passiva por exceção significa que o líder só atua quando as coisas correm mal ou se distanciam do esperado. A gestão ativa por exceção foi um aspecto bem evidente, a liderança demonstrou uma preocupação em acompanhar os processos de modo que assegurasse o cumprimento dos objetivos. Também foi demonstrado o incentivo a autonomia da equipe em solucionar os problemas decorrentes de suas atividades.

A liderança transacional faz questão de especificar exatamente o objetivo que se deseja alcançar. Dessa forma, entende-se que o perfil transformacional favorece o uso do sistema de controle gerencial na forma interativa, estabelecendo de maneira explícita os limites e regras que devem ser respeitados (CRUZ, 2014).

4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ONGS

Este tópico tem como objetivo descrever e analisar as práticas de gestão estratégicas apresentadas pelas Organizações Não Governamentais pesquisadas sob as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

4.2.1 As estratégias

As informações demonstradas no Quadro 14, permitem visualizar as características apresentadas pelas ONGs entrevistadas, referentes aos aspectos relacionados as estratégias.

Quadro 14 - Aspectos relacionados à estratégia.

ASPECTOS RELACIONADOS	CARACTERÍSTICAS APRESENTADAS		
	ONG 1	ONG 2	ONG 3

<ul style="list-style-type: none"> • Plano estratégico formal • Definição de missão e visão • Clareza das metas. • Indicadores de análise de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Missão e Valores definidos • Metas definidas. • Realização do PE a cada 3 anos. • Flexibilização de metas e objetivos desde que não se distancie da missão. • Indicadores de Análise de Desempenho • Plano estratégico formal. • Elaboração do PE de modo coletivo. • Elaboração do PE por demanda interna institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Missão e Valores definidos. • Objetivos definidos de acordo com os projetos. • Objetivos e desenvolvimento de atividade flexíveis, mas sem divergir da missão. • Planejamento operacional anual. • Não possui plano estratégico formal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Missão e Valores definidos. • Realização de PE para 3 a 5 anos. • Elaboração do PE de modo participativo. • Plano estratégico formal. • Elaboração do PE por demanda dos financiadores.
---	--	---	---

Fonte: Melo (2017).

Segundo o líder da ONG 1¹, existe a rotina de elaboração de plano estratégico na organização e este é elaborado para um período de 3 anos, a construção do plano tem suporte de consultores externos. Foi salientado pelo líder que o plano se encontra desatualizado, o que se entende como uma certa ausência de prioridade em relação ao planejamento estratégico (PE) face às atividades rotineiras que tem absorvido a equipe de trabalho. Ficou evidenciado também que o plano serve como base para elaboração de projetos e demais atividades. Também tem uma transparência no acesso ao PE por todos os colaboradores.

O referido líder, informou que a elaboração do planejamento estratégico conta com a participação de todos os interessados na instituição. É realizada uma reunião geral com os territórios², agricultores, coordenadores de projeto, assessoria e coordenação geral no qual leva em consideração a opinião de todos para tomar as principais decisões. Conta-se com um grupo de referência que tem a finalidade de mediar a reunião de julgar e ajustar quais ações solicitadas devem ser alteradas.

A elaboração do planejamento estratégico é decorrente da demanda interna da instituição. Para colaborar na sua elaboração solicita-se uma ajuda na condição de parceria com consultores externos. Essa contribuição visa trazer um olhar aprofundado para as ações institucionais, visto que, os funcionários da organização estão normalmente mais atentos aos aspectos operacionais.

¹ As ONGs pesquisadas foram enumeradas em ONG 1, ONG 2 e ONG 3.

² Território é a denominação que a ONG 1 utiliza para delimitar as áreas de atuação da instituição.

Tal ação tem sua importância enfatizada pelo autor Oliveira(2007), que esclarece que o planejamento estratégico não é uma ação isolada, desse modo, dever ser idealizado como um processo composto de atividades inter-relacionadas e interdependentes que tem como visão principal o alcance de objetivos previamente estabelecidos.

Quanto a fala do liderado da ONG 1, basicamente acompanhou aquilo que o líder ressaltou sobre o PE. Esse fato aponta para uma sintonia entre a liderança e o liderado. O liderando ainda chamou a atenção para um aspecto que é vital para o sucesso de um PE que é a elaboração coletiva do mesmo.

Em relação a existência de acompanhamento de desempenho organizacional, o líder da ONG 1, afirmou que a organização possui suas atividades estruturadas em cinco programas, cada programa tem definido suas ações, metas, objetivos e formas de monitoramento. Entende-se que o PE não tem como finalidade avaliar as ações, assim, ele é utilizado como base para definição dos indicadores de avaliação. A realização das avaliações é efetuada em etapas: as avaliações dos projetos, logo após a avaliação dos territórios e por último a avaliação institucional. Como indicadores de avaliação de algumas atividades foram citados como exemplo: número de cursos, intercâmbios e assessorias técnicas ofertadas.

O liderado confirmou que é realizado o monitoramento das atividades, complementando que as avaliações das ações na instituição são realizadas no final de cada ano. Caso sejam demandadas algumas atividades não previstas anteriormente no planejamento, tais atividades são alocadas de acordo com o objetivo proposto inicialmente e desse modo é realizado o acompanhamento do planejamento.

O líder da ONG 2, por sua vez demonstrou desconhecimento sobre a ferramenta de planejamento estratégico, o que indicou que a instituição não possui processo de elaboração de planejamento estratégico, mas possui estratégias que são de acordo com as demandas (estratégia emergente). O que existe é um planejamento operacional anual com a finalidade de consolidar as ações institucionais. O líder demonstrou que possui uma gestão voltada para projetos e uma preocupação em utilizar ferramentas administrativas com a finalidade de otimizar os recursos institucionais.

Como exposto pelo líder da ONG 2, há na organização estratégias de curto prazo que são utilizadas de acordo com as demandas que vão aparecendo, pode-

se considerar que a instituição possui estratégia emergente³. No caso em análise a ausência do PE revela uma certa improvisação em relação a um prazo mais largo (planejamento além de um ano). Com isso, o dirigente perde uma visão mais elaborada para direcionar as ações futuras.

As atividades realizadas pela ONG 2, de acordo com o líder são planejadas em conformidade com os projetos executados. Tanto a definição das ações que são realizadas quanto as atividades que pretendem realizar futuramente são decididas de forma participativa. As ações devem sempre estar alinhadas com a missão que é a base institucional.

Embora a liderança da ONG 2, tenha afirmado que não dispõe de uma análise ou acompanhamento organizacional, no entanto, ele afirma que são realizadas reuniões semanais com a finalidade de acompanhar o andamento das atividades dos projetos isso demonstra uma contradição que revela um certo desconhecimento do que se refere a um planejamento mais bem elaborado.

O discurso do liderado da ONG 2 reiterou o que foi dito pelo líder que a instituição no momento não possui um processo de elaboração de PE. As atividades técnicas são decididas coletivamente, no entanto são realizadas reuniões semestrais para fazer um balanço das atividades realizadas dos projetos em andamento e os recursos disponíveis, dessa forma as decisões financeiras são acertadas entre a diretoria e o administrativo.

O líder da ONG 3, declarou que a instituição realiza o planejamento estratégico para um período de 3 a 5 anos, que tem como resultado um plano estratégico em formato de documento no qual toda a equipe tem acesso. O processo de elaboração de PE é realizado em conjunto, com a participação da coordenação que se reúne com a equipe de trabalho e com os grupos comunitários (beneficiários) para ouvir suas prioridades e assim definir o que é quais modificações serão necessárias. Conta-se com a ajuda de uma assessoria permanente que realiza uma avaliação do período anterior para assim especificar quais as prioridades futuras, definir quais os problemas que a instituição está enfrentando e fazer uma prospecção das ações que serão executadas nos próximos 3 ou 5 anos.

³Estratégia emergente é definida por Mintzberg (1973) como aquela ação que surge na organização em resposta a uma oportunidade do ambiente, que tenha sido planejada ou não

O entrevistado enfatizou ainda que, mesmo ao realizar o PE do modo previsto a entidade ainda se depara com o problema de não ter o recurso necessário para executar as ações planejadas, dessa forma, muitas vezes torna-se necessário concorrer a editais que não estavam no planejamento de modo garantir o recurso suficiente para dar continuidade às atividades, mas sempre levando em consideração a abrangência da missão organizacional.

Todos os projetos desenvolvidos pela instituição possuem indicadores, objetivo geral, objetivos específicos e resultados. São realizadas avaliações e auditorias financeiras com base nos indicadores propostos. O acompanhamento dos indicadores é de responsabilidade dos coordenadores, mas são realizadas reuniões mensais com a equipe com a finalidade de atualizar sobre o programa e sobre o andamento das atividades desenvolvidas. Após a avaliação as informações são armazenadas no banco de dados e é divulgada para os financiadores.

O Liderado da ONG 3, confirmou que o planejamento estratégico é realizado a cada 3 anos, no qual busca-se planejar a realização das atividades técnicas, as atividades da área de orçamento e o planejamento das estratégias institucionais. A área financeira atua como suporte para adequar as ações aos resultados esperados pelos financiadores. Mesmo que o plano estratégico seja acessível para todos na instituição, não existe o hábito consultar e buscar compreender os objetivos propostos e a visão institucional.

Ainda foi comentado que, o monitoramento na área financeira da instituição é mais rígido, por isso realiza-se um acompanhamento a cada seis meses com o auxílio de uma auditoria externa, no qual o avaliador externo tem por prioridade a análise dos indicadores e o impacto das ações. Assim rubricas dos projetos realizados são utilizadas como indicadores de desempenho.

Segundo Hudson (1999, p. 70), as organizações orientadas por valores como as Organizações não Governamentais, “a estratégia é particularmente importante, por que existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida”. Dentro desse aspecto as organizações sem fins lucrativos são apresentadas com maior necessidade, visto que muitas delas não possuem gestores com formação adequada e na maioria das vezes a maior preocupação está na execução das suas demandas primárias, abandonando em segundo plano as questões estratégicas (BALSINI; SILVEIRA; RAMBO, 2005).

De acordo com Voltolini (2004), o planejamento estratégico é de elevada significância na gestão, pois pode colaborar significativamente para que as organizações do Terceiro setor efetivem seu potencial, seja pela reflexão adequada do real propósito organizacional, pela evidencia de seus objetivos ou pelo alinhamento e integração das atividades desenvolvidas.

Entende-se que em organizações sem fins lucrativos há diversas áreas da gestão, em que se concretizam os seus planejamentos e projetos. Portanto, sabe-se que cada instituição pode optar em priorizar as ações de acordo com sua estratégia, importância e expertise (ALVES JUNIOR; FONTELLE, 2009).

4.2.2 Processos internos

As informações demonstradas no Quadro 15 permitem visualizar as características apresentadas pelas ONGs entrevistadas, referentes aos aspectos relacionados aos processos internos.

Quadro 15 - Aspectos relacionados aos processos internos.

ASPECTOS RELACIONADOS	CARACTERÍSTICAS APRESENTADAS		
	ONG 1	ONG 2	ONG 3
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um processo consistente para avaliação de produtos e serviços existentes • Desenvolvimento de pesquisa para melhoria dos processos internos • Melhoria de processamento de informação e comunicação interna • Aumento do impacto das atividades organizacionais na sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos organizados de modo sistematizado e participativo. • Auxílio de consultoria para melhoria dos processos. • Monitoramento das ações. Metodologia de ações participativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos internos organizados pela gestão. • Monitoramento das ações de modo participativo. • Consultoria auxilia nos processos internos. Apoio de consultoria mostrou melhoria na gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento dos processos internos. • Acompanhamento dos processos realizados pela equipe. • Realização de revisão dos processos internos por exigência dos financiadores. • A administração organizacional é responsável pela elaboração e organização dos processos.

Fonte: Melo (2017)

A avaliação dos processos internos permite que os executores das atividades possam certificar se as metodologias empregadas e as ações planejadas foram adequadas e eficazes. Assim uma avaliação periódica permite acesso a informações importantes para apoiar a tomada de decisão (VOLTOLINI, 2004).

Quanto ao aspecto abordado, líder da ONG 1, esclareceu que as principais atividades realizadas pela instituição são decididas em assembleia, que acontece com a participação do presidente, coordenação, equipe técnica e agricultores. A coordenação colegiada⁴, tem a responsabilidade de organizar os processos internos instituição. As decisões estratégicas são decididas com a diretoria e presidência em assembleia para depois passar para as coordenações.

Ao discursar sobre a temática abordada, o liderado da ONG 1, confirmou o que foi dito anteriormente pelo líder, e complementou que os processos internos são organizados de modo participativo. Desse modo, as atividades de maior abrangência são especificadas no plano, e as atividades técnicas que são mais específicas são sistematizadas de acordo com o perfil do profissional responsável pela ação.

De acordo com o líder da ONG 1, o acompanhamento das atividades é realizado pela coordenação. Assim, o monitoramento vai sendo realizado de acordo com o andamento do projeto, as exigências que vão surgindo os processos internos vão sendo ajustados.

A organização conta com o apoio de consultoria para avaliação das atividades da organização em todas as áreas institucionais com a finalidade de contribuir para melhoria dos processos internos. As auditorias externas acontecem tanto por demanda dos financiadores como por demanda da própria instituição, atualmente tem uma consultoria trabalhando com o objetivo de avaliar as ações realizadas de um modo geral e na reformulação do plano de cargos e salários.

O liderado da ONG 1, acrescentou que é realizado um acompanhamento dos procedimentos internos. Desse modo, a instituição realiza reuniões mensais e espaço para diálogo, onde são acompanhadas as ações realizadas, é realizada uma avaliação para ver a necessidade de remanejar alguma metodologia de execução de alguns processos técnicos, a metodologia de realização de assessoria, oficina dentre outras atividades.

Por fim, foi relatado que ONG 1, possui apoio de consultoria para colaborar com a melhoria dos processos internos e propor metodologia de ação participativa para facilitar a construção do PE. Tal apoio, tem contribuído para melhorias das ações mais gerais, organizacionais internas e também as ações específicas.

⁴ Coordenação colegiada da ONG 1 é composta pelo coordenador geral, coordenador técnico-financeiro e coordenador técnico-pedagógico

Os processos internos da ONG 2, segundo o líder são organizados pela diretoria de projeto e a diretoria administrativa. Quanto a questão da logística das atividades operacionais fica sob a responsabilidade do administrativo. Como a equipe organizacional é considerada pequena, o líder pronuncia que esse fator permite uma maior troca de informações internas e proporciona uma maior agilidade do funcionamento das atividades.

Foi afirmado ainda que, a instituição realiza acompanhamento dos processos internos com a participação da equipe de projeto junto ao administrativo. Desse modo, conta-se com apoio de consultoria prestada por um escritório de contabilidade especializado em Terceiro setor. Tal consultoria, contribui com a orientação de como recolher os tributos, elaboração os balanços anuais e auxílio na elaboração de contrato para solicitação de serviço de consultores técnicos internos. O apoio da consultoria teve sua contribuição refletida até na melhoria do processo gerencial.

Em conformidade com seu líder, o liderado da ONG 2, inteirou que a diretoria lida com questões mais burocráticas e a área de projetos com as dinâmicas de gestão de projetos. Afirmou ainda, que é realizado acompanhamento dos processos interno, pois a instituição possui apoio de consultoria na qual contribuiu para melhoria dos processos internos e fornece um suporte na área de recursos humanos, folha de pagamento, impostos e elaboração de balanço. Com o exposto acima, pode-se entender que a ONG 2, tem um olhar voltado para gestão de projetos.

Por sua vez, o líder da ONG 3, relata que as atividades realizadas dentro da instituição são planejadas no início do ano, mas são reservados de 1 a 3 dias no mês para realizar o monitoramento dos projetos e acompanhar se as atividades estão dentro do prazo, se é necessária alguma modificação, se o recurso é suficiente entre outros ajustes necessários.

Em consenso com a declaração anterior, o liderado da ONG 3, acrescentou que na etapa de execução das atividades internas o coordenador de projetos fica responsável por definir quais atividades serão realizadas e quem irá realizar, após essa etapa o educador é o responsável por solicitar os recursos necessários para a execução das atividades.

Mencionou-se ainda, que o acompanhamento dos processos internos e a organização das atividades internas são de responsabilidade da equipe da instituição, visto que, os recursos limitados impossibilitam a contratação de um

responsável para o acompanhamento dessas ações no momento, assim as ações internas são definidas e melhoradas de acordo com as exigências dos financiadores.

De acordo com o líder da ONG 3, a instituição tem auditoria externa a cada seis meses por exigência dos financiadores, tal ação tem como finalidade revisar todos os processos internos institucionais. Esse procedimento faz com que a instituição não precise de apoio de consultoria, além de passar uma certa tranquilidade para gestão, pois a realização da auditoria permite que a liderança fique focada em ações estratégicas, enquanto seus processos internos são revisados por auditores certificados.

O liderado da ONG 3, declarou que o administrativo é responsável por acompanhar o andamento dos processos internos referente a área financeira, mas quando ocorre auditoria externa é realizada uma avaliação geral da instituição, que tem o intuito de avaliar e acompanhar a realização do processo de controle dessas ações. Devido as demandas das atividades rotineiras, a equipe técnica demonstra dificuldade em cumprir os prazos estabelecidos e de realizar as ações exatamente do modo planejado.

A perspectiva dos processos internos permite que a organização voltar a atenção para melhoria da qualidade do processo, melhoria dos produtos ou serviços prestados, redução dos custos e otimização da capacidade organizacional. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 194) “as organizações incapazes de demonstrar melhorias quantificáveis em seu desempenho receberão cada vez menos recursos e não sobreviverão”. Desse modo entende-se o quanto é importante para as organizações não governamentais terem ferramentas capazes de mensurar e elevar o desempenho operacional nessas organizações.

4.2.3 Estratégias financeiras

As informações demonstradas no Quadro 16 permitem visualizar as características apresentadas pelas ONGs entrevistadas, referentes aos aspectos relacionados as estratégias financeiras.

Quadro 16 - Aspectos relacionados as estratégias financeiras

ASPECTOS RELACIONADOS	CARACTERÍSTICAS APRESENTADAS		
	ONG 1	ONG 2	ONG 3
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento na captação de recursos • Fontes de recursos diversificadas • Equilíbrio entre a receita e despesas internas • Aumento na quantidade de fundos de financiamento • Diversidade dos serviços prestados pela organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte de recursos diversificadas. • Maior parcela de recursos são de origem pública. • Equilíbrio de despesa e receita interna. • Área estratégica responsável apenas por captação de recursos. Diversidade de serviços realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes de recursos diversificadas. • Fontes oriundas de empresas privadas, cooperação internacional e governamental. • Possui um núcleo de formação. Recursos captados têm sido suficiente para manter as atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes de recursos concentradas. • Recursos oriundos da cooperação internacional. • Recursos suficientes para manter o funcionamento da instituição. • Recursos captados tem sido capaz de suprir as demandas institucionais.

Fonte: Melo (2017).

De acordo com o líder da ONG 1, as fontes de recursos institucionais são concentradas em recursos públicos, no entanto esses recursos que são captados pelas instituições através de diversos órgãos do setor público (governo federal, estadual e outros órgãos), que representa entre 80% a 90% do recurso total da instituição. A organização ainda tem recurso de cooperação internacional através de projetos com três instituições e no momento não possui recursos oriundos de empresas privadas e também não tem interesse em fazer parceria com empresas privadas.

Os recursos captados pela organização têm sido capazes de suprir as necessidades institucionais, mas há um tempo permitiu uma ampliação do corpo técnico, que teve número de funcionários na instituição duplicados. No entanto, a mudança no cenário político provocou uma queda orçamentaria, que reduziu o quadro de funcionários pela metade e afetou diretamente nos serviços prestados aos beneficiários, o que causou insatisfação na instituição pois esses acontecimentos interferiram diretamente na qualidade e quantidade de trabalho realizado.

O liderado da ONG 1, consentiu com a afirmação do líder, e inteirou que a mudança na atual conjuntura política impactou diretamente na quantidade de recursos repassados para a instituição, tal acontecimento influenciou diretamente na redução de projetos e das ações realizadas pela instituição. Percebe-se também uma dificuldade de diálogo com o Estado, mesmo não ocorrendo ruptura dos projetos que estavam em execução houve redução e atraso dos pagamentos, esses acontecimentos resultaram na redução de mão de obra que afetou diretamente a qualidade do trabalho realizado pela instituição.

Quando questionado sobre o comportamento dos recursos institucionais nos últimos 5 anos, o líder da ONG 1, afirmou que vários fatores interferiram diretamente no recurso organizacional dentre ele pode-se citar a saída da cooperação internacional nos investimentos das ONGs brasileiras, com isso o governo passou a ter maior participação na disponibilidade de recursos, pelo menos na área de agricultura, inicialmente essa ação foi considerada incomum pois não existia ainda o marco regulatório mas as ONGs ampliaram sua participação e passaram a influenciar na formação de políticas o que proporcionou um avanço nas atividades realizadas.

Devido a esses acontecimentos, o governo passou a olhar mais para as especificidades dessas organizações ao flexibilizar a relação governo com ONGs isso possibilitou uma elevação na qualidade dessa relação. As últimas mudanças políticas fizeram com que tivesse um rompimento das atividades e parcerias desempenhadas com o governo anterior.

Quanto a facilidade para capacitação de recurso, o líder da ONG 1, citou o núcleo de mobilização⁵ como uma área estratégica de capacitação de recursos, as ações desse núcleo são todas voltadas apenas para captação de recursos, visto que a organização busca mostrar aos parceiros os resultados de suas ações e como consequência se tem o reconhecimento tanto dos apoiadores quanto dos beneficiários.

Quanto aos obstáculos, foram apontados a restrição dos recursos governamentais que dificulta flexibilizar para ampliar as ações que a instituição quer realizar. Foi citado a escassez de recursos disponíveis para as ONGs, e os poucos editais ofertados ficam disponíveis por um prazo muito curto o que dificulta uma

⁵ Núcleo de mobilização: setor da ONG 1 responsável pela captação e mobilização de recursos para a instituição.

elaboração de projeto com a mobilização de todos envolvidos e da abrangência do financiamento.

O liderado da ONG 1 enfatizou ainda, o quando a atual conjuntura política afeta o trabalho desempenhado pela instituição principalmente pela dificuldade de diálogo do Estado e a redução de recursos destinados as ONGs.

Ao discorrer sobre a mesma temática, o líder da ONG 2 afirmou que as fontes de recursos são bem diversificadas, o mesmo enfatizou quanto é arriscado depender apenas de recursos governamental, assim a instituição buscou ampliar as opções de captação de recursos e hoje tem parcerias com empresas privadas, organizações não governamentais, cooperação internacional e recurso do núcleo de formação. O liderado da ONG 2, consentiu com o que foi afirmado anteriormente e complementou que a instituição ainda não teve experiência de captação de doações de pessoas físicas.

De acordo com o líder da ONG 2, esse ano (2016) foi difícil para todas as organizações, mas principalmente para as ONGs, no entanto a gestão buscou reduzir os gastos, fortalecer a administração, fortalecer a administração de projetos e a equipe incorporou algumas atividades que antes eram terceirizadas. Os recursos captados têm sido necessários para manter as atividades da instituição.

Há 2 anos a instituição estava em um ótimo período pois tinha projetos grandes de uma instituição internacional e alguns projetos com o governo. No entanto, há 1 ano e meio os editais cessaram devido à redução de investimento governamental, tal fator prejudicou muitas ONGs e algumas não tiveram condições de dar continuidade a suas atividades.

O líder da ONG 2, comentou ainda que as ONGs que trabalham com o meio ambiente sentem a necessidade de uma maior atuação da agenda ambiental federal, pois tal agenda trabalha como indutora de diversas ações tanto no âmbito estadual quanto municipal. Pode-se dizer, que no geral tem um equilíbrio dos recursos recebidos e as despesas operacionais nos últimos 5 anos e a organização conseguiu criar o núcleo de formação que fornece formação nas temáticas de meio ambiente.

Segundo o líder da ONG 2, a maior facilidade quanto a captação de recursos está associada a uma equipe qualificada e pessoas responsáveis por articular parcerias. Foi frisado ainda, que participar de edital é apenas um modo de captar recursos, no entanto torna-se necessários induzir demandas de empresas privadas

e captar recursos por outras vias, mas a captação deve estar correlacionada com a missão.

O liderado da ONG 2, por sua vez afirmou que os obstáculos referentes a captação de recursos estavam relacionados a gestão dos recursos recebidos e prestação de contas devido as exigências dos financiadores, no entanto atualmente o maior obstáculo é sair da rotina das atividades técnicas para buscar novas fontes de recursos.

Conforme o líder da ONG 3, as fontes de recursos são concentradas, atualmente a maior parte dos recursos são oriundos da colaboração internacional. A organização já teve recursos governamentais, mas atualmente não se tem solicitado pois os financiamentos muitas vezes estão interligados a questões que divergem da missão institucional.

Os recursos disponibilizados pelos projetos são suficientes para manter o funcionamento da instituição, mas segundo o líder da ONG 3, as demandas são maiores que os recursos disponíveis, outro fator decorrente da restrição dos recursos é a redução da equipe na instituição, fazendo com que os funcionários acumulem atividades. O liderado da ONG 3, frisou que os recursos captados têm sido capazes de suprir as necessidades de prestação de serviço, para o público de beneficiários, no entanto não é considerado suficiente pois muitas vezes não cobre despesas com a estrutura administrativa.

Durante os últimos 5 anos o líder da ONG 3, discorreu que os recursos captados pela instituição permaneceram estável. A organização buscar utilizar apenas os recursos recebidos nos projetos devido a exigência da cooperação internacional o que de certo modo possibilitou um equilíbrio entre as receitas e despesas internas. Enfatizou-se ainda que a redução de recursos disponibilizados para as ONGs que ocasionou em um maior número de instituições em busca de recursos cada vez mais restritos.

Sobre os obstáculos em captar recursos, foi citado pelo líder da ONG 3, a dificuldade de não ter uma equipe voltada apenas para essa ação, dessa forma a equipe disponibiliza o tempo de realização das atividades para mobilizar todos os envolvidos e elaborar um projeto em tempo restrito. Por outro lado, entender-se que tal ação permitiu a equipe mostrar uma melhora na habilidade de captação recurso o que dispensa a contratação de alguém para a realização dessa ação.

Na visão do liderado da ONG 3, os obstáculos observados para captar recursos estão ligadas as mudanças ocorridas na cooperação internacional referente aos critérios de exigência na seleção de projetos, assim como a elevação no volume de ONGs em busca de recursos. Referente as facilidades em captar recursos foram citadas o tempo de existência da instituição e o vasto conhecimento dos fundadores na área de atuação organizacional.

As ONGs necessitam angariar recursos financeiros para realização e continuidade de suas atividades, foram citadas várias causas para a não realização dos objetivos, entre elas estão os problemas enfrentados na captação de recursos, burocracia dos editais, elevação dos critérios de exigência na seleção dos projetos, todos esses fatores inviabilizam ou restringem o desenvolvimento dos objetivos institucionais.

A perspectiva que avalia o desempenho financeiro indica se a estratégia, a implementação e a execução estão contribuindo para o aperfeiçoamento do desempenho organizacional. Assim a gestão através da perspectiva financeira não se detém apenas a um interesse em desempenho de curto prazo, o modelo de avaliação sob tal perspectiva revela as medidas necessárias para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo (KAPLAN ; NORTON, 2004)

Por se tratar de organizações que trabalham com bens intangíveis percebe-se que a área financeira não é prioritária pois essas organizações tem como preocupação principal a realização de suas ações (prestação de serviços para os beneficiários). Mas entende-se a gestão dos recursos institucionais é essencial para a viabilização e continuidade das atividades organizacionais.

Para Hudson (1999), as pressões competitivas do mercado no setor privado, levam as organizações a pensar estrategicamente para poder sobreviver, e no caso do terceiro setor essa pressão é menor – porém, ela existe – porque os financiadores têm informações parciais sobre os serviços a serem prestados ou as programações de campanhas.

Entende-se que a atividade de captação de recursos é considerada um dos principais desafios enfrentados pelas organizações do terceiro setor. Pois para dar continuidade as suas atividades institucionais, estas não podem apenas esperar que recursos necessários para se manterem sejam ofertados pelo governo, ou então ficar dependente de doações, obrigando-as, a buscarem outras fontes de

financiamento e tornar a atividade de captação eficiente e dinâmica (FRANCO; PEREIRA; SARTORI, 2003).

Percebe-se que a elevação do número de ONGs disputando um número cada vez menor de recursos disponibilizados foi um fator unanime citado pelas ONGs pesquisadas. As organizações Não Governamentais dependem da habilidade de obter os recursos essenciais para manutenção e desenvolvimento das atividades institucionais, as mais adaptadas se sobressaem e se adequam as mudanças no ambiente e por sua vez dão continuidade a missão institucional (BALSINI; SILVEIRA; RAMBO, 2005).

4.2.4 Público alvo (beneficiários)

As informações demonstradas no Quadro 17 permitem visualizar as características apresentadas pelas ONGs entrevistadas, quando confrontadas com as questões que buscavam identificar as características referentes aos aspectos relacionados ao público alvo.

Quadro 17 - Aspectos relacionados ao público alvo.

ASPECTOS RELACIONADOS	CARACTERÍSTICAS APRESENTADAS		
	ONG 1	ONG 2	ONG 3
<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da importância de atuação na comunidade. • Realização de atividades diversificadas. • Melhoria na qualidade e quantidade de serviços prestados. • Retorno dos beneficiários sobre a satisfação do produto ou serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento das ações realizadas pela instituição. • Retorno positivo das ações realizadas. • Atividades diversificadas. • As atividades realizadas pela instituição na comunidade de beneficiários são diversificadas. • Ampliação da qualidade e quantidade no serviço prestado. • Busca-se conhecer as reais necessidades do público de beneficiário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza diversas ações junto a diversos atores sociais. • Reconhecimento notado pelos financiadores através de convites para participação em eventos e indicações para prestação de serviços. • Reconhecimento através de feedbacks positivos dos serviços prestados. • Reconhecimento através de convites para realizações de novos serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de atividades diversificadas. • Ações direcionadas a públicos variados. • Melhoria na qualidade das ações realizadas. • Avaliação da qualidade dos serviços prestados. • Reconhecimento demonstrado através da busca pelo serviço.

Fonte: Melo (2017).

Segundo o líder da ONG 1, as atividades institucionais são diversificadas. A organização é estruturada em cinco programas que possuem ações, objetivos e

metas específicos para cada um. Dentre as diversas atividades realizadas pode-se citar cursos, oficinas, intercambio e assessoria técnica. O mesmo informou ainda que as quantidades de ações junto à comunidade são relativas pois dependem do financiamento dos projetos, mas pode intensificar as atividades em um período e reduzir em outro. No geral mesmo que a organização passe por momento difíceis, considera-se crescente tanto a qualidade quanto a quantidade dos serviços prestados.

De acordo com o liderado da ONG 1, houve uma ampliação no serviço prestado a comunidade de beneficiários, esse aumento foi percebido tanto em sua diversidade quanto em sua qualidade. A instituição busca dar continuidade em suas ações mesmo com a finalização dos projetos através de assessoria continuada.

Conforme declarado pelo líder da ONG 1, a comunidade de beneficiários demonstra reconhecimento através da busca pelas ações desenvolvidas pela organização. Assim, instituição busca construir uma relação de confiança com o público beneficiário para que a relação seja com a organização, pois assim, as atividades podem ser executadas independente de quem seja responsável por sua realização.

O liderado da ONG 1 declarou que a instituição se preocupa em efetuar a avaliação das atividades realizadas e busca conhecer quais as reais prioridades do público que será beneficiado com a execução do projeto. O reconhecimento da organização é perceptível pelo acolhimento e reconhecimento demonstrado pelo público alvo.

Conforme o líder da ONG 2, a instituição realiza diversos projetos junto a diversos atores sociais, que de certa forma possibilita a realização de diversas atividades. Também foi declarado que em relação a qualidade do trabalho realizado pela organização teve uma melhora significativa, demonstrado pelo reconhecimento de diferentes atores sociais. Como exemplo foi mencionado a oportunidade de coordenar uma política pública, convites para participar de reuniões em grupos de trabalhos em universidade, participação na esfera pública e conselho de gestor de unidade de conservação, em reuniões setoriais.

O reconhecimento das atividades exercidas pela instituição é percebido pelos solicitantes dos projetos através de elogios e novas contratações de serviços. O liderado da ONG 2, concordou com que foi afirmado pelo líder acrescentando que o reconhecimento também é notado pelos financiadores, recebimento de convites para

participação em eventos e indicações para prestação de serviços. Referente aos cursos de capacitação nota-se um respeito, retorno para participar de novos cursos, as avaliações realizadas no final dos cursos de capacitação também possibilitam ter feedbacks positivos das ações prestadas.

O líder da ONG 3, declarou que as atividades são diversificadas visto que os projetos realizados pela instituição são direcionados a realizações de ações diferentes para públicos variados. O liderando consentiu com a afirmação do líder e inteirou ainda que algumas vezes é necessário que as atividades sejam concentradas em poucas ações para assim serem inseridas nos projetos, devido à redução de recursos destinados a execução dos projetos.

Referente os serviços prestados pela instituição, o líder da ONG 3, afirmou que houve melhora principalmente em sua qualidade, pois a organização busca fazer de um modo mais organizado e mais qualificado. O mesmo declarou ainda que, a comunidade demonstra reconhecimento pelas atividades desempenhadas pela organização pois existe uma busca para que a instituição continue com suas ações.

Como mencionado pelo liderado da ONG 3, a instituição busca acompanhar e avaliar a melhoria tanto da qualidade quanto da quantidade dos serviços prestados aos beneficiários através de indicadores de ações e impactos da instituição. E que os beneficiários demonstram reconhecimento pela procura das ações realizadas, através de comentários, elogios e respostas dos resultados dos projetos.

A perspectiva dos beneficiários é de grande relevância para o terceiro setor, pois é através dela que a organização irá desenvolver, monitorar e avaliar o impacto que suas ações estão produzindo junto ao público-alvo, através da criação de indicadores como satisfação dos parceiros, dos colaboradores, da sociedade e principalmente dos beneficiários. Assim, entende-se que a organização precisa compreender a real necessidade dos seus beneficiários e diversificar os seus serviços com base nessas informações (FRAGA; SILVA, 2010).

4.2.5 Aprendizado e conhecimento

As informações demonstradas no Quadro 18 permitem visualizar as características apresentadas pelas ONGs entrevistadas, quando confrontadas com

as questões que buscavam identificar as características referentes aos aspectos relacionados ao aprendizado e crescimento.

Quadro 18 - Aspectos relacionados ao aprendizado e crescimento.

ASPECTOS RELACIONADOS	CARACTERÍSTICAS APRESENTADAS		
	ONG 1	ONG 2	ONG 3
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de desempenho através da realização de treinamento e qualificação da equipe. • Investimento em pessoas, sistemas e processos operacionais. • Capacitação de equipe. <p>Reconhecimento do aprendizado adquirido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição fomenta aprendizado e crescimento na instituição. • Ações de capacitação e formação interna. • Investimento em pessoas. • Incentivo a qualificação. • Compartilhamento de saberes. • Não possui programa de treinamentos. • Flexibilização de horário de trabalho. <p>Incentiva a participação da equipe em seminários, congressos, cursos e publicação de artigos acadêmicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta capacitação. • Custeia cursos de formação. • Flexibiliza prazo de atividades. <p>Disponibiliza conteúdo de pesquisa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva o aprendizado. • Dissemina conhecimento por meio de seminários.

Fonte: Melo (2017)

Foi mencionado pelo líder da ONG 1, que a instituição busca fomentar o aprendizado e crescimento dos funcionários, também procura incluir nos projetos ações de capacitação e formação interna e inserir na submissão de novos projetos ações referentes a formação de equipe.

O liderado da ONG 1, acrescentou que a instituição busca estimular o aprendizado e crescimento dos funcionários ao flexibilizar o horário de trabalho para os funcionários realizarem suas especializações e formações. A instituição possui ainda, momentos para compartilhar informações, onde um técnico que conhece mais sobre alguma especificidade divide esse conhecimento com toda a equipe. E também existe o incentivo a participação da equipe em seminários, congressos, cursos e publicação de artigos acadêmicos.

A organização atualmente não possui um programa de treinamento, pois segundo o líder da ONG 1, como as ações de incentivo ao aprendizado e

crescimento não são sistematizadas, não podem ser consideradas um programa. Pretende-se na elaboração do novo planejamento estratégico, incluir ações para a elaboração de um programa de treinamento com uma abordagem que incluam algumas temáticas de interesse para equipe.

A instituição possui um plano de cargos e salários que enquadra os funcionários pelo tempo, pela função exercida, pela formação e no momento esse plano de cargos e salários se encontra desatualizado, mas a instituição contratou um consultor para auxiliar na atualização.

De acordo com o líder da ONG 2, a organização incentiva o aprendizado e crescimento através do fomento a capacitação, custeio de cursos e flexibilização de atividades. O conhecimento e informação é tratado como algo intrínseco da instituição. O liderado da ONG 2 concordou com o que foi dito e complementou que a instituição disponibiliza o conteúdo de pesquisa, flexibiliza o horário de trabalho e metas e ainda custeia cursos e viagens.

Atualmente não tem um programa de treinamento e cursos formalizado na instituição. A organização busca corresponder o aprendizado permitindo que o funcionário seja protagonista na área de formação e indicando para atuação na área de formação.

De acordo com o líder da ONG 3 A instituição incentiva o aprendizado e busca disseminar o conhecimento na equipe através de seminários. A instituição no momento não possui programa de treinamentos e cursos. O aprendizado é correspondido por reconhecimento interno. O funcionário que atua melhor pode ser responsável pelo projeto referente a sua área de atuação. Ainda sobre esse assunto, liderado da ONG 3, comentou que a instituição busca incentivar o aprendizado e o crescimento dos funcionários na medida do possível. No momento a instituição não possui um programa de treinamento. O reconhecimento não é pelo aprendizado.

A perspectiva do aprendizado e crescimento se bem estruturada, permite diretrizes e métricas corretas necessárias à implantação de uma cultura voltada para disseminação do conhecimento, quanto mais a organização valorizar essa perspectiva, mais fácil será estabelecer e atingir os objetivos das outras perspectivas (FRAGA; SILVA, 2010).

Diferente das métricas tradicionais de desempenho organizacional avaliar a estratégia institucional sob as perspectivas do Balanced Scorecard proporcionam a definição e a comunicação das prioridades para todos que fazem parte da

instituição. Dessa forma os processos gerenciais que abrangem as perspectivas incorporadas pelo *Balanced Scorecard* podem assegurar que a organização esteja alinhada e focalizada com a implementação da estratégia de longo prazo (KAPLAN ; NORTON, 1997).

4.3 RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DE LIDERANÇA E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS ONGS

Este tópico tem como objetivo descrever e analisar a relação entre o perfil de liderança e práticas de gestão estratégicas identificados nas Organizações Não Governamentais pesquisadas. A relação dos aspectos identificados está dividida por categoria e separados por cada organização, como observado no quadro a seguir:

Quadro 19 - Perfil de liderança e as práticas de gestão.

Categorias de pesquisa	ASPECTOS IDENTIFICADOS		
	ONG 1	ONG 2	ONG 3
Liderança	Transformacional	Carismática	Transacional
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Missão e Valores definidos • Metas definidas. • Realização do PE a cada 3 anos. • Flexibilização de metas e objetivos desde que não se distancie da missão. • Indicadores de Análise de Desempenho • Plano estratégico formal. • Elaboração do PE de modo coletivo. • Elaboração do PE por demanda interna institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Missão e Valores definidos. • Objetivos definidos de acordo com os projetos. • Objetivos e desenvolvimento de atividade flexíveis, mas sem divergir da missão. • Planejamento operacional anual. • Não possui plano estratégico formal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Missão e Valores definidos. • Realização de PE para 3 a 5 anos. • Elaboração do PE de modo participativo. • Plano estratégico formal. • Elaboração do PE por demanda dos financiadores.
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Processos organizados de modo sistematizado e participativo. • Auxílio de consultoria para melhoria dos processos. • Monitoramento das ações. • Metodologia de ações participativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos internos organizados pela gestão. • Monitoramento das ações de modo participativo. • Consultoria auxilia nos processos internos. • Apoio de consultoria mostrou melhoria na gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento dos processos internos. • Acompanhamento dos processos realizados pela equipe. • Realização de revisão dos processos internos por exigência dos financiadores. • A administração organizacional é responsável pela elaboração e organização dos

			processos.
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte de recursos diversificadas. • Maior parcela de recursos são de origem pública. • Equilíbrio de despesa e receita interna. • Área estratégica responsável apenas por captação de recursos. • Diversidade de serviços realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes de recursos diversificadas. • Fontes oriundas de empresas privadas, cooperação internacional e governamental. • Possui um núcleo de formação. • Recursos captados têm sido suficiente para manter as atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes de recursos concentradas. • Recursos oriundos da cooperação internacional. • Recursos suficientes para manter o funcionamento da instituição. • Recursos captados tem sido capaz de suprir as demandas institucionais.
Público Alvo (Beneficiários)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento das ações realizadas pela instituição. • Retorno positivo das ações realizadas. • Atividades diversificadas. • As atividades realizadas pela instituição na comunidade de beneficiários são diversificadas. • Ampliação da qualidade e quantidade no serviço prestado. • Busca-se conhecer as reais necessidades do público de beneficiário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza diversas ações junto a diversos atores sociais. • Reconhecimento notado pelos financiadores através de convites para participação em eventos e indicações para prestação de serviços. • Reconhecimento através de feedbacks positivos dos serviços prestados. • Reconhecimento através de convites para realizações de novos serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de atividades diversificadas. • Ações direcionadas a públicos variados. • Melhoria na qualidade das ações realizadas. • Avaliação da qualidade dos serviços prestados. • Reconhecimento demonstrado através da busca pelo serviço.
Aprendizado e conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição fomenta aprendizado e crescimento na instituição. • Ações de capacitação e formação interna. • Investimento em pessoas. • Incentivo a qualificação. • Compartilhamento de saberes. • Não possui programa de treinamentos. • Flexibilização de horário de trabalho. • Incentiva a participação da equipe em seminários, congressos, cursos e publicação de artigos acadêmicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta capacitação. • Custeia cursos de formação. • Flexibiliza prazo de atividades. • Disponibiliza conteúdo de pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva o aprendizado. • Dissemina conhecimento por meio de seminários.

Fonte: Melo (2017).

No Quadro 19, foram relacionados os perfis de liderança e suas respectivas práticas de gestão estratégica de cada ONG analisada. O autor Bass (1990), esclarece a relação de liderança e gestão ao afirmar que os líderes são a gentes de

mudança, a liderança acontece quando o grupo modifica suas ações e competências para direcioná-las aos objetivos e a meios de como alcançá-los.

Como observado, a ONG 1, apresenta perfil de liderança transformacional. Foram demonstradas características referente a esse perfil nas práticas de gestão, entre algumas ações pode citar o encorajamento dos seguidores a partir de compartilhamento dos valores coletivos da organização. A realização das ações institucionais por acreditar em uma causa em comum, a partilha da missão institucional foi evidente no discurso do líder e liderado da instituição.

A influência idealizada foi um ponto que reflete bem nas práticas de gestão estratégica na ONG 1, pois foi exposto que a motivação inspiradora está relacionada ao fornecimento de um senso de propósito nas ações institucionais. A influência da liderança transformacional na gestão podem ser descrita de acordo com Vizeu (2011, p. 60), ao declarar que:

[...] a influência idealizada e a inspiração são demonstradas quando o líder vislumbra um futuro desejável, articula como ele pode ser alcançado, apresenta um exemplo de como ser seguido, apresenta altos padrões de performance e demonstra determinação e confiança.

Por sua vez, a ONG 2, mostrou um perfil de liderança carismática. Quanto às práticas de gestão estratégica, verifica-se que o líder demonstra uma integração com a equipe, que permite um acompanhamento de perto do andamento dos projetos, decisão das atividades de modo participativo e uma articulação com diversos financiadores e parceiros institucionais.

No tocante a ONG 3, o perfil da liderança transacional demonstrou relação com as práticas de gestão estratégicas, principalmente no que se refere aos processos internos, como exemplo: acompanhamento dos processos e avaliação das ações. As atividades são realizadas de modo que seja evitado ocorrências de possíveis erros. Segundo Vizeu (2011), a liderança transacional reflete nas práticas de gestão ao seguir uma lógica utilitarista de recompensa e punição, enfatizando sua capacidade de influência na garantia de atendimento de necessidades do presente e de curto prazo.

O processo de estratégia, as vezes chamados de planejamento estratégico, pode ser entendido como o modo que a instituição identifica e avalia as opções estratégicas oriundas de sua missão e visão; decide as metas, os objetivos, um

plano de ação e os põem em prática (NANUS ; DOBBS, 2000). Sobre relevância da atuação da liderança nas estratégias, os autores Nanus e Dobbs (2000), esclarecem que todos os líderes precisam de estratégias. No caso, da Organizações sem fins lucrativos as práticas de estratégias propostas pelos seus líderes são utilizadas como base para ações futuras, dessa forma a organização pode enfrentar de modo efetivo os desafios atuais e futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs analisar a relação entre perfis de liderança dos gestores e as práticas de gestão estratégica nas Organizações Não Governamentais. Para responder os objetivos proposto foram seguidas as etapas da análise de discurso como: Definição do tema, realização de entrevistas, identificação dos pontos chave, análise dos elementos identificados e confrontos dos resultados obtidos com a teoria.

Assim, no primeiro objetivo específico, observou-se na ONG 1, aspectos predominantes da liderança transformacional, entre as características explícitas pode-se citar: encorajar a equipe a olhar para o futuro, incentivo a reflexão das ações organizacionais e ao estímulo intelectual. A ONG 2, demonstrou características que compreendem traços da liderança carismática, foram evidenciados aspectos como: relacionamento entre líder e liderado transcende ao ambiente organizacional, influência de estímulo as pessoas e a ampla capacidade de comunicação. Por sua vez, a ONG 3, expos aspectos dominantes da liderança transacional, entre os traços marcantes pode-se citar a liderança diretiva -voltada para execução dos processos - ao evitar possíveis erros e aplicar ações corretivas quando não se cumpre o que foi estabelecido.

Referente ao segundo objetivo específico, a ONG 1, apresentou um conhecimento amplo sobre gestão e planejamento estratégico, tal conhecimento é traduzido para instituição. Foram identificados nos discursos algumas críticas aos modos de gestão tradicional, pois tal modelo não abrange as especificidades das ONGs. Também se evidenciou a necessidade de adaptação de algumas ferramentas administrativas para quantificar os resultados, analisar os impactos das ações e avaliação de desempenho organizacional. A instituição apresentou práticas de gestão que abrangem todas as áreas presentes nas perceptivas do *Balanced Scorecard*.

Sobre esse aspecto, a ONG 2, relatou que não realiza processo de planejamento estratégico, no entanto a instituição possui estratégias emergentes que são aplicadas de acordo com as demandas decorrentes. Existe uma preocupação em acompanhar as ações organizacionais para isso realiza-se reuniões periódicas e utiliza-se ferramentas administrativas de gestão de projetos

para acompanhar, avaliar os projetos em execução. Dentre as percepções do *BSC* apenas a referente ao aprendizado e conhecimento não é realizada de modo sistematizado e formal.

Por sua vez, a ONG 3, explicitou que as práticas de gestão estratégica são realizadas por demanda dos financiadores, busca-se alinhar os processos internos de acordo com o que é solicitado nas auditorias, pois existe uma exigência de controle e transparências tanto nas ações quanto no uso dos recursos. Dentre as categorias do *BSC*, a do aprendizado e conhecimento foi a que menos tem ações, a instituição justificou ainda que não possui recursos no momento para desenvolver ações nessa área.

Para responder ao terceiro objetivo específico, foram percebidas algumas relações evidenciadas pela teoria. A ONG 1, sua liderança transformacional demonstrou um olhar para o futuro, entendimento de modo claro das estratégias e a tradução dos objetivos para toda a instituição. Quanto a ONG 2 suas características de liderança carismática, foi identificado um bom relacionamento do líder com a equipe, assim como sua capacidade elevada de comunicação que permite direcionar a equipe aos objetivos esperados e o bom relacionamento com os financiadores e parceiros, tal característica pode ser vista como um fator importante para captação de recurso. E a ONG 3, seus aspectos de liderança transacional que demonstram uma relação com os aspectos internos, acompanhamento das atividades, cumprimento das normas e monitoramento de erros e desvios cometidos pela equipe.

Portanto, pode-se concluir que a pesquisa respondeu à pergunta proposta. Pode-se afirmar dentro do que foi observado nessa pesquisa, que cada perfil de liderança demonstrou um modo peculiar de atuação dentro das práticas de gestão estratégica. Também foi percebido como algo em comum nas instituições pesquisadas uma relevante relação da liderança na gestão estratégica, principalmente a respeito do entendimento das competências essenciais ao comprometimento da equipe com a propagação da missão institucional. Por fim, vale ressaltar que as contribuições geradas na análise desse trabalho não podem ser atribuídas de maneira generalizada, mas sim em relação ao corpus da pesquisa.

Como sugestão para pesquisas futuras recomenda-se um maior aprofundamento da temática abordada, ou até, uma seleção mais ampla de ONGs, aplicação desta investigação adotando para uma abordagem de natureza

quantitativa, categorizar os aspectos referentes as práticas de gestão estratégica. Para se ter uma visualização geral da realidade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

ALVES JUNIOR, M. D.; FONTELLE, R. E. S. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão para organizações do terceiro setor: um estudo dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA-ANPAD, 4., 2009, Recife. **Anais...** Recife, 2009.

BALSINI, C. P. V.; SILVEIRA, R. B. da; RAMBO, J. Desafios do terceiro setor: uma análise baseada na perspectiva institucional, dependência de recursos e ecologia das populações. In: VIII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 2005. **Anais...** São Paulo, 2005. Disponível em:
<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/284.pdf>>.

BARROS, M. Uma Proposta de tipologia organizacional comparada das organizações não- governamentais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

BASS, B. M. From transactional to iransformational leadership : learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-32, 1990.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BEZERRA, J. M. D. C.; ARAÚJO, M. A. D. de. Planejamento estratégico em ONGs e sustentabilidade o caso da Casa de Passagem. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 5, p. 799-816, 2004.

BOCAYUVA, P. C. C. **O Retorno dos sujeitos coletivos**: aprendendo com os movimentos sociais. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

BRYMAN, A. **Liderança nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

CARDOSO, P.; AMORIM, M. Traços, comportamentos e contextos: desenvolvimento de líderes em ONG, a “experiência SIFE” no Centro Universitário do Pará. **Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 1, p.90-111, 2011.

CARVALHO, A. O. de; FADUL, E. M. C. Os Fatores críticos de sucesso na gestão de organizações não governamentais. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 4, n. 2, p. 148-171, 2012.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: dinâmica do sucesso das organizações.** 2. ed. Barueri: Editora Elsevier-Campus, 2005.

COUTINHO, N. de A. **O Balanced scorecard aplicado às organizações não-governamentais: um modelo aplicável a uma organização do terceiro setor.** Porto: Universidade do Porto, 2010.

CRUZ, A. P. C. da. **Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.

DIAS, M. M. **As ONGs e a construção de alternativas para o desenvolvimento rural: um estudo a partir da Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa (AS-PTA).** Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2004.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1994.

FALCONER, A. P. **A Promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina.** 2. ed. Rio de Janeiro: Civicus, 1994.

FERREIRA, V. C. P. **ONGs no BRASIL: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

FIORI, L. J. **O vôo da coruja: uma leitura não liberal da crise do estado desenvolvimentista.** Rio de Janeiro: Eduerj Uerj, 1995.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, 1988.

FRAGA, R. V.; SILVA, C. E. Balanced scorecard: planejamento estratégico no contexto das organizações do terceiro setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju, v. 1, n. 1, p. 5-31, 2010.

FRANCO, J.; PEREIRA, M. F.; SARTORI, R. Captação de recursos para o terceiro setor: um estudo na cidade de Maringá-PR. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD. 27., 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: 2003. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/GSA/2003_GSA950.pdf>. Acesso em: 16 de mar. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2008.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

GOHN, M. da G. O novo associativismo e o terceiro setor. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, v. 58, p. 65-90, 1998.

GOLEMAN, D. Leadership that gets results. **Harvard Business Review**, v.78, n. 2, p. 4-17, 2000.

HERRERO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. **University of Toronto, Faculty of Management Studies**, 06. p. 33–36, 1976.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1997b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em ação: balanced scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1997a.

KAPLAN, R. S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 11, n. 3, p. 353-370, 2001.

KISIL, M. **Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária**. São Paulo: Editora Paz e Terra S.A, 2005.

LANDIM, L. **A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1993.

LEBARCKY, F. da V. et al. O Balanced scorecard como ferramenta de avaliação de desempenho organizacional no terceiro setor. In: VII CONGRESSO UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2010. **Anais...** São Paulo, SP, 2010. Disponível em: <<http://www.managerialaccounting.org/Balanced Scorecard.htm>>. Acesso em: 20 de abr. 2016.

MARCUELLO, C. Approaching the third sector from a management perspective: what does this offer? **The Third Sector from a European perspective**, p. 1–23, 2001.

MARQUES, S. R. C. **A Importância da gestão na sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2014.

MATOS, P. G. **Liderança nas PME e sua Influência no agradecimentos**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2012.

MCGREGOR, D. **O Lado humano da empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins, 1973.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2007. v. 29.

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

OLIVEIRA, B.; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 69-80, 2005.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007. v. 3.

OLIVEIRA, W. A. de. **Terceiro setor e o desafio da sustentabilidade**: estado Salvador-Bahia-Brasil. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2011.

OUIMET, G. Aa armadilhas dos paradigmas da liderança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 8-16, 2002.

REFICCO, E.; GUTIÉRREZ, R. **Gestión efectiva de emprendimientos sociales**: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Washington: Cambridge, Massachusetts: Harvard University/David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHE, C. **Avaliação de Impacto dos trabalhos de ONGs**: aprendendo a valorizar as mudanças. São Paulo: Cortez; ABONG, 2000.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma resolução associativa global.

Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Third Edition, 2004. v. 7.

SILVA, B. L. E.; SOUZA, V. V. de; LIMA, R. de P. Aspectos da liderança nas organizações sem fins lucrativos: uma pesquisa de campo com os líderes dos projetos tamar e instituto ethos. In: XII SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12., 2015, Resende. **Anais...** Resende: 2015. p. 01-15.

SILVA, F. M. da. **Terceiro setor e o desafio da sustentabilidade**: aspectos políticos, técnicos, econômicos e sociais. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

SILVA, J. de B. Evolução de liderança e postura dos líderes atuais. **UNOPAR Científica**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 119-127, 2014.

SILVA, L. C. E.; SILVA, D. M. Balanced scorecard no terceiro setor: uma aplicação prática. **PhD Proposal**, Uberlândia, v. 1, p. 01-18, 2015.

SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. A Liderança no terceiro setor: um perfil de atuação. **EnEO**, Belo Horizonte, n. 1, p. 01-16, 2008.

SOARES, C. A. L. **Gestão estratégica e liderança no terceiro setor**: um estudo de caso. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2004.

SOUZA, F. A.; SOUZA, B. C. Análise de desempenho em ongs: propondo um modelo adaptado. **Revista Sociedade, Administração e Contemporaneidade**, v. 1, p. 21-32, 2011.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2002.

TACHIZAWA, T.; POZO, H.; ALVES, J. A. F. Formulação de um plano estratégico em instituições do terceiro setor: o caso de uma ONG de pequeno porte. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 17, n. 3, p. 53-72, 2012.

TEIXEIRA, C. H. **A experiência executiva da liderança pela interpretação do significado**: Uma Tipologia Baseada na Gramática Sistêmico-Funcional. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2012.

TEIXEIRA, R. D. F. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2004.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONG**: principais funções gerenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo,

SP: Editora Atlas, 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo-SP: Editora Atlas, 2015.

VIEGAS, G.; ASSIS, L. B. de; BARRETO, R. de O. Captação de recurso, mobilização e legalidade: o “fazer estratégico” de organizações do terceiro setor em belo horizonte. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 525-541, 2014.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 53-81, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n1/a03v12n1.pdf>> . Acesso em: 18 de jul. 2016.

VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro setor: planejamento & gestão**. São Paulo: Senac São Paulo, 2004.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. São Paulo: Editora Universidade de Brasília, 2004.

WESTLEY, F.; MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. S1, p. 17-32, 1989.

YOUNG, D. R. Organizational identity in nonprofit organizations: strategic and structural implications. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 12, n. 2, p. 139-157, 2001.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders : are they different? **Harvard Business Review on Leadership**, p. 01. 2004.

ZANNI, P. P. **Estudo Exploratório sobre a formação da estratégia em organizações do terceiro setor**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista - Líder

OBJETIVO GERAL: Analisar o perfil de liderança e as práticas de gestão estratégica nas Organizações Não Governamentais.

Objetivo 1: Identificar o perfil de liderança de gestores das ONGs;

Objetivo 2: Conhecer as práticas de gestão estratégica das ONGs com base no Balanced Scorecard;

Dados de identificação – Líder

Instituição:

Nome:

Formação:

Cargo:

Tempo de atividade na organização:

Objetivo específico: Identificar as práticas de gestão estratégicas das ONGs com base no Balanced Scorecard.

Estratégia

1. A instituição possui um processo de planejamento de estratégia (s)? Como
2. Como é realizado o processo de elaboração de estratégia?
3. Existe alguma análise ou acompanhamento de desempenho organizacional? Quais os indicadores utilizados?

Processos internos

4. As atividades realizadas dentro da instituição (processos internos) são organizadas (quem, como, quando)?
5. Tem sido feito o acompanhamento desses procedimentos (fluxos, cronograma, documentos estruturais e ...) se sim, como isso tem sido feito?
6. Há apoio de alguma consultoria? O apoio da consultoria contribuiu para melhoria dos processos e ao atendimento dos beneficiários?

Financeiro

7. As fontes de recursos são diversificadas ou mais concentradas em poucas organizações/pessoas de apoio?
8. Os recursos captados pela instituição têm sido capazes de suprir as necessidades de atividades dos beneficiários da instituição? Se não comente:
9. Como tem se comportado os recursos da organização nos últimos 5 anos? Tem havido equilíbrio entre recebimento e gastos (investimentos operacionais)
10. Fale sobre a facilidade/obstáculos quando a situação de captação de recursos

Público alvo/ beneficiários

11. As atividades realizadas pela instituição na comunidade são diversificados ou são concentrados em poucas ações?

12. Junto à comunidade (beneficiários) como tem sido observado a qualidade e quantidade dos serviços prestados?
13. A comunidade demonstra um reconhecimento explícito ou implícito em relação as atividades exercidas pela organização?

Aprendizado e conhecimento

14. A organização incentiva o aprendizado e crescimento dos funcionários? Se sim. Como?
15. Há um programa de treinamentos e cursos?
16. O aprendizado é correspondido pelo reconhecimento internos de promoção, elogios, viagens, prêmios, outros?

Objetivo específico: Identificar o perfil de liderança de gestores das Organizações não Governamentais

Transformacional

17. Que tipo de valores/princípios (...) e atitudes (pro atividade...) quanto a resolução de problema você busca incentivar dentro da organização?
18. O Sr (a) acredita exercer influência intelectual? Em termos de conhecimento?
19. O Sr (a) acredita ser um exemplo quanto a comportamento, crenças e valores? Como é este exemplo?
20. O Sr (a) se preocupa com as necessidades dos seus liderados? Se sim, como faz isso? Não. Por quê?

Transacional

21. Sr. normalmente costuma estabelecer metas/objetivos de desempenho para a equipe? Costuma deixar isso bem claro?
22. As metas e desempenho dos liderados são acompanhados como resultado?
23. Como são conduzidas possíveis ocorrências de erros, reclamações, abusos e indisciplinas dos funcionários?

Carismática

24. O Sr (a) se considera com forte poder de influência ao conduzir a equipe?
25. Como o Sr. percebe essas características?
26. Como o Sr se sente no papel de líder?

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista - Liderado

Instituição:

Nome:

Formação:

Cargo:

Tempo de atividade na organização:

Objetivo específico: Identificar as práticas de gestão estratégicas das ONGs com base no Balanced Scorecard.

Estratégia

1. A instituição possui processo de planejamento de estratégias? Como?
2. Existe alguma análise ou acompanhamento de desempenho organizacional? Quais os indicadores utilizados?

Processos internos

3. As atividades realizadas dentro da instituição (processos internos) são organizadas (quem, como, quando)?
4. Tem sido feito o acompanhamento desses procedimentos (fluxos, cronograma, documentos estruturais e ...) se sim, como isso tem sido feito?
5. Há apoio de alguma consultoria? O apoio da consultoria contribuiu para melhoria dos processos e ao atendimento dos beneficiários?

Financeiro

6. As fontes de recursos são diversificadas ou mais concentradas em poucas organizações/pessoas de apoio?
7. Os recursos captados pela instituição têm sido capazes de suprir as necessidades de atividades dos beneficiários da instituição? Se não comente:
8. Fale sobre a facilidade/obstáculos quando a situação de captação de recursos

Público alvo/ beneficiários

9. As atividades realizadas pela instituição na comunidade são diversificados ou são concentrados em poucas ações?
10. Junto à comunidade (beneficiários) como tem sido observado a qualidade e quantidade dos serviços prestados?
11. A comunidade demonstra um reconhecimento explícito ou implícito em relação as atividades exercidas pela organização?

Aprendizado e conhecimento

12. A organização incentiva o aprendizado e crescimento dos funcionários? Se sim. Como?

13. Há um programa de treinamentos e cursos?

14. O aprendizado é correspondido pelo reconhecimento internos de promoção, elogios, viagens, prêmios, outros?

Objetivo específico: Identificar o perfil de liderança de gestores das Organizações não Governamentais

Transformacional

15. Que tipo de valores/princípios (...) e atitudes (pro atividade...) quanto a resolução de problema o líder busca incentivar dentro da organização?

16. Você considera que o líder exerce influência intelectual? Em termos de conhecimento?

17. O líder pode ser considerado um exemplo quanto a comportamento, crenças e valores? Como é esse exemplo?

18. O líder demonstra preocupação com as necessidades (individuais) dos funcionários? De que modo isso é percebido?

Transacional

19. O líder normalmente costuma estabelecer metas/objetivos de desempenho para a equipe? Costuma deixar isso bem claro?

20. As metas e desempenho das atividades são acompanhados como resultado?

21. Como são conduzidas pelo líder possíveis ocorrências de erros, reclamações, abusos e indisciplinas dos funcionários?

Carismática

22. O sr. Considera o líder com características de influência para conduzir a equipe?

23. Como o Sr. percebe essas características?

24. O sr. Considera que o líder se sente à vontade ao desempenhar seu papel?

APÊNDICE C - Quadro Analítico

Fundamentação das categorias de análise para elaboração do roteiro de entrevista e análise dos aspectos encontrados.

FASE DE COLETA DE DADOS			
Objetivo Geral: Analisar as relações entre o perfil de liderança e práticas de gestão estratégica para sustentabilidade das Organizações Não Governamentais.			
Objetivo específico 1: Identificar o perfil de liderança de gestores das Organizações não Governamentais			
Categoria	Sub categorias	Questões para os líderes	Questões liderados
Transacional	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa contingente (baseada em trocas econômicas e emocionais, através da recompensa e do elogio imediato após os resultados esperados serem alcançados). • Gestão ativa por exceção (o líder especifica o desempenho-padrão e pune o que não se ajusta ao previamente estabelecido) • Gestão passiva por exceção (Os líderes esperam que os desvios aconteçam e só depois intervêm) 	<p>-Sr. normalmente costuma estabelecer metas/objetivos de desempenho para a equipe? Costuma deixar isso bem claro?</p> <p>-As metas e desempenhos dos liderados são acompanhados como resultado?</p> <p>-Como são conduzidas possíveis ocorrências de erros, reclamações, abusos e indisciplinas dos funcionários?</p>	<p>-O líder costuma estabelecer metas/objetivos de desempenho? Se sim, essas metas são claras?</p> <p>- As metas e desempenhos das atividades são acompanhados?</p> <p>- Como são conduzidas pelo líder as possíveis ocorrências os erros, reclamações, abusos e indisciplinas?</p>
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Influência idealizada (refere-se à percepção que os subordinados têm da forma como é utilizado o poder, da confiança e dos ideais transcendentais do líder). • Capacidade de motivar (os líderes que encorajam a olhar para o futuro de forma otimista, suscitando o compromisso para com os objetivos) • Capacidade de estímulo intelectual dos liderados (Incluem os subordinados no processo de tomada de decisão, reformulando os problemas através da partilha de diferentes perspectivas) • Preocupação com as necessidades individuais dos liderados (fornecem apoio sócio emocional aos seguidores ao mesmo tempo que os desenvolvem e capacitam) 	<p>-Que tipo de valores/princípios (...) e atitudes (pro atividade...) quanto a resolução de problema você busca incentivar dentro da organização?</p> <p>-O Sr (a) acredita exercer influência intelectual? Em termos de conhecimento?</p> <p>-O Sr (a) acredita ser um exemplo quanto a comportamento, crenças e valores? Como é este exemplo?</p> <p>-O Sr (a) se preocupa com as necessidades dos seus liderados? Se sim, como faz isso? Não. Por quê?</p>	<p>- Que tipo de valores/princípios (...) e atitudes quanto a resolução de problemas o líder busca incentivar dentro da organização?</p> <p>- Você considera que o líder exerce influência intelectual? Em termos de conhecimento?</p> <p>- O líder pode ser considerado um exemplo quanto a comportamento, crenças e valores? Como é esse exemplo?</p> <p>- O líder demonstra preocupação com as necessidades (individuais) dos funcionários? De que modo isso é</p>

			percebido?
Carismática	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento Pessoal • Elevada autoconfiança • Convicção de integridade moral (líder concentra em si aquelas características, valores, crenças e comportamentos que devem ser seguidas) • Poder de influência elevado (tanto o líder como os seus seguidores, devem partilhar altos níveis de comprometimento com uma visão, missão e objetivos comuns a todos). 	<p>- O Sr (a) se considera com forte poder de influência ao conduzir a equipe?</p> <p>- Como o Sr. percebe essas características?</p> <p>- Como o Sr se sente no papel de líder?</p>	<p>- O Sr. Considera o líder com características de influência para conduzir a equipe?</p> <p>- Como percebe essas características?</p> <p>- O Sr. considera que o líder se sente à vontade ao desempenhar seu papel?</p>
Objetivo específico 2: Identificar as práticas de gestão estratégicas das ONGs com base no Balanced Scorecard			
Categoria	Sub categorias	Questões para os líderes	Questões liderados
ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Plano estratégico formal • Definição de missão e visão • Clareza das metas. • Indicadores de análise de desempenho 	<p>-A instituição possui um processo de planejamento de estratégia (s)? Como</p> <p>-Como é realizado o processo de elaboração de estratégia?</p> <p>-Existe alguma análise ou acompanhamento de desempenho organizacional?</p> <p>-Quais os indicadores utilizados?</p>	<p>-A instituição possui processo de planejamento de estratégias? Como?</p> <p>-Existe alguma análise ou acompanhamento de desempenho organizacional? Quais os indicadores utilizados?</p>
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento na captação de recursos • Fontes de recursos diversificadas • Equilíbrio entre a receita e despesas internas • Aumento na quantidade de fundos de financiamento • Diversidade dos serviços prestados pela organização 	<p>-As fontes de recursos são diversificadas ou mais concentradas em poucas organizações/pessoas de apoio?</p> <p>-Os recursos captados pela instituição têm sido capazes de suprir as necessidades de atividades dos beneficiários da instituição? Se não comente:</p> <p>-Como tem se comportado os</p>	<p>-As fontes de recursos são diversificadas ou mais concentradas em poucas organizações/pessoas de apoio?</p> <p>-Os recursos captados pela instituição têm sido capazes de suprir as necessidades de atividades dos beneficiários da instituição? Se não comente:</p>

		<p>recursos da organização nos últimos 5 anos? Tem havido equilíbrio entre recebimento e gastos (investimentos operacionais)</p> <p>-Fale sobre a facilidade/obstáculos quando a situação de captação de recursos</p>	<p>-Fale sobre a facilidade/obstáculos para enfrentar a situação de financiamento.</p>
Cliente (Beneficiário)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da importância de atuação na comunidade. • Realização de atividades diversificadas. • Melhoria na qualidade e quantidade de serviços prestados. • Retorno dos beneficiários sobre a satisfação do produto ou serviço. 	<p>-As atividades realizadas pela instituição na comunidade são diversificadas ou são concentradas em poucas ações?</p> <p>-Junto à comunidade (beneficiários) como tem sido observado a qualidade e quantidade dos serviços prestados?</p> <p>-A comunidade demonstra um reconhecimento explícito ou implícito em relação as atividades exercidas pela organização?</p>	<p>-As atividades realizadas pela instituição na comunidade são diversificadas ou são concentradas em poucas ações?</p> <p>-Junto à comunidade (beneficiários) como tem sido observado a qualidade e quantidade dos serviços prestados?</p> <p>-A comunidade demonstra um reconhecimento explícito ou implícito em relação as atividades exercidas pela organização?</p>
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um processo consistente para avaliação de produtos e serviços existentes • Desenvolvimento de pesquisa para melhoria dos processos interno • Melhoria de processamento de informação e comunicação interna • Aumento do impacto das atividades organizacionais na sociedade 	<p>-Existe alguma análise e acompanhamento de desempenho organizacional? Quais os indicadores utilizados?</p> <p>-As atividades realizadas dentro da instituição (processos internos) são organizadas (quem, como, quando)?</p> <p>-Tem sido feito o acompanhamento desses procedimentos (fluxos, cronograma, documentos estruturais e ...) se sim, como isso tem sido feito?</p> <p>-Há apoio de alguma consultoria? O apoio da consultoria contribuiu para melhoria dos processos e ao atendimento dos beneficiários?</p>	<p>-Existe alguma análise e acompanhamento de desempenho organizacional? Quais os indicadores utilizados?</p> <p>-As atividades realizadas dentro da instituição (processos internos) são organizadas (quem, como, quando)?</p> <p>-Tem sido feito o acompanhamento desses procedimentos (fluxos, cronograma, documentos estruturais e ...) se sim, como isso tem sido feito?</p> <p>-Há apoio de alguma consultoria? O apoio da consultoria contribuiu para melhoria dos</p>

			processos e ao atendimento dos beneficiários?
Aprendizado e conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de desempenho através da realização de treinamento e qualificação da equipe. • Investimento em pessoas, sistemas e processos operacionais. • Capacitação de equipe. • Reconhecimento do aprendizado adquirido. 	<p>-A organização incentiva o aprendizado e crescimento dos funcionários? Se sim. Como?</p> <p>-Há um programa de treinamentos e cursos?</p> <p>-O aprendizado é correspondido pelo reconhecimento internos de promoção, elogios, viagens, prêmios, outros?</p>	<p>-A organização incentiva o aprendizado e crescimento dos funcionários? Se sim. Como?</p> <p>-Há um programa de treinamentos e cursos?</p> <p>-O aprendizado é correspondido pelo reconhecimento internos de promoção, elogios, viagens, prêmios, outros?</p>

APÊNDICE D - Quadro de Análise de Perfil De Liderança das Ongs

*Análise do perfil de liderança das ONGs de acordo com as características apresentadas em confrontos com os aspectos relacionados pela teoria.

LIDERANÇA	ASPECTOS RELACIONADOS	CARACTERÍSTICAS APRESENTADAS		
		ONG 1	ONG 2	ONG 3
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Influência idealizada (refere-se à percepção que os subordinados têm da forma como é utilizado o poder, da confiança e dos ideais transcendentais do líder). • Capacidade de motivar (os líderes que encorajam a olhar para o futuro de forma otimista, suscitando o compromisso para com os objetivos) • Capacidade de estímulo intelectual dos liderados (Incluem os subordinados no processo de tomada de decisão, reformulando os problemas através da partilha de diferentes perspectivas) • Preocupação com as necessidades individuais dos liderados (fornecem apoio sócio emocional aos seguidores ao mesmo tempo que os desenvolvem e capacitam) 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação da equipe está ligada à valores e princípios organizacionais. • Diálogo constante, monitoramento das ações, disposição para ouvir e entender as limitações da equipe. • Objetivo de transformar a sociedade. • Busca provocar, questionar, apoiar e nortear as ações da equipe, mas sempre priorizando o diálogo. • Incentiva problematização de reflexão. • Utiliza a reflexão coletiva para o redirecionamento das ações. • Preocupação com as necessidades individuais dos funcionários, pois possuem perspectivas em comum que é militar por uma causa que se acredita. • Liderança considerada como exemplo de comportamento, principalmente na reflexão das ações realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca incentivar: sinceridade, qualidade e proatividade. • Valoriza o conhecimento, pois para ele é um alicerce fundamental para que a instituição dê certo • Liderança não centralizadora. • Demonstra preocupação com a equipe de modo informal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva convivência pacífica e união da equipe. • Evita competição interna. • Liderança considerada como exemplo de comportamento.
Transacional	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa contingente (baseada em trocas económicas e emocionais, através 	<ul style="list-style-type: none"> • A instituição possui metas bem estabelecidas. • Metas individuais e coletivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não são estabelecidas metas de desempenho para equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas estabelecidas de forma clara. • Metas e desempenho

	<p>da recompensa e do elogio imediato após os resultados esperados serem alcançados).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão ativa por exceção (o líder especifica o desempenho-padrão e pune o que não se ajusta ao previamente estabelecido) • Gestão passiva por exceção (Os líderes esperam que os desvios aconteçam e só depois intervêm) 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza-se o monitoramento que possibilita flexibilização das atividades. • Caso não atinja o desempenho esperado, procura-se entender o que houve. • Possíveis ocorrências de erros são conduzidas levando em consideração o tipo de erro. • Metas e objetivos estabelecidos de modo suave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mas existem atividades para serem realizadas e prazos a serem cumpridos. • Metas não são acompanhadas como avaliação de desempenho. • Na ocorrência de erros é realizada uma cobrança para que o erro seja corrigido. 	<p>acompanhados como resultado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipe cobrada caso ocorra atrasos das atividades. • Metas não cumpridas podem levar a substituição do funcionário. • Cobrança caso ocorra atraso das atividades. • Caso não ocorra melhoria de desempenho o funcionário pode ser substituído.
<p>Carismática</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento Pessoal • Elevada autoconfiança • Convicção de integridade moral (líder concentra em si aquelas características, valores, crenças e comportamentos que devem ser seguidas) • Poder de influência elevado (tanto o líder como os seus seguidores, devem partilhar altos níveis de comprometimento com uma visão, missão e objetivos comuns a todos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Exemplo pedagógico. • Diálogo constante com a equipe. • Acredita na liderança ensinada. • Satisfação em desempenhar a liderança. • Busca pela reflexão construtiva. • Influência positiva. • Busca por formação complementar. • Presente em várias etapas dos processos. • Disposição em acompanhar as atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de comprometimento entre a equipe e a liderança. • Incentiva características como: não ser omissivo, proatividade, comunicativo e sensitivo. • Pré disposição da equipe em aceitar e acrescentar melhoria no que for proposto. • Incentivo a equipe. • Influência em conduzir equipe • Inspirar os funcionários a chegar no mesmo patamar que ele. • Satisfação em desempenhar a liderança. • Faz o que gosta. • Elevada capacidade de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenta não influenciar na equipe. • Incentiva à autonomia na realização das atividades. • Considera a liderança como uma atividade burocrática. • Incentiva a realização das atividades de modo colaborativo.