

**Gênero e Estilo de Gestão: Um Estudo em Organizações Não Governamentais (ONGs) Brasileiras**

**Management Gender and Style: A Study on Brazilian Non-Governmental Organizations (NGOs)**

Giancarlo Gomes

Doutorando em Ciências Contábeis e Administração – FURB  
Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala D 202 - Bairro Victor Konder  
CEP 89012-900 – Blumenau/SC – Brasil  
giancarlo@zipway.com.br

Débora Gomes Machado

Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração – FURB  
Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala D 202 - Bairro Victor Konder  
CEP 89012-900 – Blumenau/SC – Brasil  
debora\_furg@yahoo.com.br

Ilse Maria Beuren

Doutora em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da FURB  
Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala D 202 - Bairro Victor Konder  
CEP 89012-900 – Blumenau/SC – Brasil  
ilse@furb.br

Patrícia Siqueira Varela

Doutora em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da FURB  
Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala D 202 - Bairro Victor Konder  
CEP 89012-900 – Blumenau/SC – Brasil  
pvarela@furb.br

**Resumo**

Este estudo objetiva identificar o estilo de gestão predominante em organizações do terceiro setor, quanto ao gênero. Pesquisa descritiva, de caráter quantitativo, foi realizada por meio de *survey*, com aplicação de um questionário em 288 ONG's pertencentes à Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, destas onze responderam à pesquisa. Os resultados indicam que o gênero predominante na liderança é feminino. As ONGs, em sua maioria, não têm política de recursos humanos, todas têm planos traçados para o futuro. No estilo de liderança, a orientação para pessoas é maior do que a orientação para tarefas e poder. Nos valores organizacionais, os resultados apontam que o valor mais importante é o "respeito", que está ligado a estima às pessoas e suas opiniões. Outros valores considerados importantes foram "comprometimento" e "dedicação". Os valores considerados menos importantes foram o respeito aos níveis de autoridade, "hierarquia" e "fiscalização". A gestão das ONG's estudadas possui características de um estilo de gestão feminino.

**Palavras-chave:** Gênero. Estilo de Gestão. Organizações Não Governamentais.

Artigo publicado anteriormente nos Anais do XIV SEMEAd em 2011.

Artigo submetido em 27 de setembro de 2011 e aceito em 25 de novembro de 2011 pelo Editor Marcelo Alvaro da Silva Macedo, após *double blind review*.

## Abstract

The goal of this study is to identify the management style predominant in organizations of the third sector, nonprofit organizations, according to gender. A descriptive research, with quantitative character, was carried out through a survey done to 288 NGOs member of the Brazilian Association of Non Governmental Organizations, having eleven respondents. The results indicate that the predominant gender in leadership is female. Most of the NGOs do not have human resources policy, all of them have plans drawn for the future. In the leadership style, orientation to people is greater than orientation to tasks and power. In the organizational values, the results indicate that the most important value is "respect", which is linked to people's appreciation and their opinions. Other values considered important were "commitment" and "dedication". The values considered less important were respect for authority levels, "hierarchy" and "supervision". The management of the NGOs studied has characteristics of a feminine style of management.

**Keywords:** Gender. Management style. Non-Governmental Organizations.

## 1. Introdução

O tema gênero tem sido tratado sob diversas abordagens no meio científico, como descrito na pesquisa de Cappelle et al. (2006), que analisou a produção científica de uma década dos estudos de gênero na administração. Para tanto, foram levantados artigos publicados nos anais do Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração (EnANPAD) e nas revistas científicas Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) e Revista Organizações e Sociedade (O&S), nos anos de 1995 a 2004, sendo encontrados 45 pesquisas sobre o tema.

Entre os temas verificados no estudo de Cappelle et al. (2006), foram encontrados 15 sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho, 10 sobre o estilo de gestão feminino, 5 relacionados à conciliação trabalho-família, 8 sobre a influência do gênero no comportamento de homens e mulheres e 4 sobre as representações femininas. Segundo os autores, estas pesquisas abordam o gênero dentro de uma perspectiva eminentemente liberal, sendo que poucos trabalhos tentam introduzir elementos mais localizados e específicos em suas análises, como, por exemplo, relacionar características específicas da organização à questão do gênero.

Em relação a gênero e políticas públicas, Farah (2004) realizou uma análise da incorporação da perspectiva gênero por políticas públicas desenvolvidas por governos subnacionais, ou seja, estaduais e municipais no Brasil. Foram examinados políticas e programas desenvolvidos por governos estaduais e municipais, constantes em banco de dados constituído pela Gestão Pública e Cidadania, programa de premiação e disseminação de iniciativas inovadoras de governos subnacionais. A análise se deteve nas políticas públicas das décadas de 80 e 90, e o destaque do estudo foi direcionado à construção social e histórica do feminino e do masculino, também para as relações sociais entre o gênero, pois, segundo a autora, estas são marcadas na sociedade por uma forte assimetria. Os resultados do estudo para o conjunto de programas analisados concluíram que a inclusão do gênero na formulação e implementação de políticas públicas tem se dado menos por meio de programas dirigidos à mulher do que pela incorporação da dimensão gênero em programas que não têm a mulher como foco específico.

Sobre a atuação da mulher no poder, Kanan (2010) defende que durante séculos coube à mesma apenas o domínio privado (o lar). Entretanto, a partir do século XX, ela entrou com

mais consistência no mundo produtivo, historicamente masculino, reivindicando espaços neste novo ambiente. A autora destaca que a mulher não vem aceitando a hegemonia masculina, colocando em curso sua proposta feminina, não de forma a tomar o poder nas mãos, mas sim de compartilhar democraticamente o poder.

Cappelle, Melo e Britto (2002) promoveram uma discussão acerca das relações de poder e gênero nas organizações. A perspectiva adotada pela pesquisa das autoras admite a existência de pontos de adesão e resistência ao poder, capazes de legitimar ou negar a sua ação. Entendem as organizações como espaços em que homens e mulheres articulam suas relações por meio de movimentos de negociação, contestação e de luta de acordo com interesses em jogo. Assim, a pesquisa encerra destacando que as relações de gênero são percebidas como mecanismos e práticas sociais que são instituídas e instituem ações e comportamentos.

Siqueira e Binotto (2008) analisaram o processo de gestão em organizações do terceiro setor. A pesquisa exploratória, de caráter qualitativo e quantitativo, contemplou 250 organizações localizadas em Lages/SC. Os resultados indicaram que havia predominância de liderança do gênero masculino, sendo que este perfil de liderança apresentou traços reconhecidos como das características femininas, ou seja, relacionadas à cultura do feminino.

De acordo com Siqueira e Binotto (2008, p.1), o terceiro setor pode ser considerado “[...] um campo organizacional ainda aberto para a participação da mulher em cargos diretivos, uma vez que, dada sua característica ‘cuidadora’ assume um perfil mais feminino”. Diante da afirmação das autoras, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Com relação ao gênero, qual o estilo de gestão predomina em organizações do terceiro setor? Assim, este estudo buscou identificar o estilo de gestão predominante em organizações do terceiro setor, quanto ao gênero.

No que se refere às ONGs, e segundo a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) (2010), nas entidades sem fins lucrativos existe muito trabalho voluntário, militante e precarizado, por outro lado, essas entidades também possuem empregados, sendo que as que mais empregam são as que trabalham nas áreas da saúde e da educação. Dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), oriundo da realização de um estudo em 2005, indicaram a existência de 338 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos que empregavam 1,7 milhão de pessoas em todo o país. A distribuição regional avaliada proporcionalmente em relação à população de cada região sinaliza um alto percentual de associativismo, principalmente na região sul do país.

Nesse contexto, estão inseridas as ONGs, cuja contribuição é expressiva para a economia brasileira, fato que justifica a realização de pesquisas no terceiro setor. Dessa forma, este estudo tem o objetivo de contribuir neste íterim, buscando evidenciar laços relacionais entre os temas gênero e liderança no terceiro setor. As contribuições esperadas do estudo se direcionam a corroborar ou refutar os achados de estudos anteriores, demonstrando qual o estilo de gestão predomina em organizações do terceiro setor.

## **2. Terceiro Setor e Estilo de Gestão**

No primeiro setor está o Estado, ou seja, as entidades de caráter público; no segundo setor estão às empresas privadas, que exercem suas atividades com o objetivo de obter lucros a serem distribuídos aos investidores como remuneração do capital aplicado; e no terceiro setor estão as entidades que possuem caráter privado e objetivos públicos e que não distribuem lucros aos seus investidores (ARAÚJO, 2005).

Fernandes (1997, p. 27) afirma que o terceiro setor “é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não

governamental”. Em síntese, as Organizações Não Governamentais (ONG’s) não têm finalidade de lucro, congregam objetivos sociais, filantrópicos, culturais, recreativos, religiosos e artísticos, e estão presentes no terceiro setor. Destaca-se que o fato de não possuírem objetivo de obtenção de lucros não significa que devem operacionalizar suas atividades com prejuízo, pelo contrário, essas organizações necessitam de recursos, oriundos do resultado de suas atividades, além de doações e outras formas de captação de recursos para promover suas atividades de cunho social e caritativo.

De acordo com Tenório (2006, p. 79), uma das principais funções gerenciais da gestão de ONG’s é a de direção, pois envolve “[...] a ação de conduzir e motivar pessoas a executarem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais”. Assim, deve ser uma função extremamente dinâmica, pois abrange o relacionamento entre pessoas. O exercício desta função, segundo os autores, exige as capacidades de coordenar, liderar, motivar e tomar decisões. A coordenação envolve mais diretamente a relação entre as pessoas nas organizações, a liderança possui aspectos inerentes ao líder e ao seu estilo gerencial e a motivação se refere aos estímulos utilizados para impulsionar os seus integrantes à consecução dos objetivos organizacionais.

Para Tenório (2006, p. 85), “o líder é aquele que consegue obter a cooperação e o comprometimento de seus subordinados na consecução daquilo que foi planejado”. A liderança é vista como um conjunto de habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos, desenvolvidos e aperfeiçoados. Nesse sentido, o estilo de gestão pode contribuir para o entendimento das características dos líderes no comando das organizações. Estilo de gestão é caracterizado por Grzybovski, Boscarin e Migott (2002, p. 186) como, “a maneira ou caráter especial de um gerente exprimir os pensamentos, modo de proceder em qualquer situação de trabalho e que seja capaz de promover a manutenção e desenvolvimento de empresas em ambientes de negócios globalizados”.

Desta forma, torna-se relevante o entendimento do conceito de liderança. Para Stogdill (1950, p. 3), “a liderança pode ser considerada como um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas”. Conforme Bryman (2004, p. 1), “a liderança é vista como um processo de influência pelo qual o líder tem impacto sobre outros ao induzi-los a se comportar de certo modo”. Assim, esse processo de influência está alinhado ao estilo de gestão de cada líder.

Zand (1997, p. 89) comenta que, “parte da tarefa do líder é trabalhar com as pessoas para identificar e solucionar problemas, mas o seu acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo necessários para a resolução dos problemas vai depender do quanto as pessoas confiam nele”. O autor acrescenta ainda que “a confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação”.

Hersey e Blanchardt (1986) explicam que o estilo de liderança de uma pessoa é o padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas. Esta percepção pode ser bem diferente da visão que o líder tem do seu próprio comportamento, que se definirá na autopercepção, ao invés de estilo. Os autores argumentam que os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e à situação, pois tais necessidades não são constantes e o uso do estilo apropriado de comportamento líder constitui um desafio para cada líder eficaz.

Robbins (2003) acrescenta que muitos são os esforços para identificar as dimensões básicas do comportamento do líder. No entanto, parece haver uma convergência em três dimensões: comportamento orientado para a tarefa, comportamento orientado para pessoas e comportamento orientado para o desenvolvimento. Conforme o autor, a primeira refere-se a ações de como enfatizar as metas do grupo e o cumprimento de prazos finais. A dimensão pessoas abrange desenvolver boas relações interpessoais, ser mais amistoso e acessível e estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários. O comportamento orientado para o

desenvolvimento é caracterizado por experimentação, criação de novas abordagens para os problemas, incentivo a novas maneiras de fazer coisas e estímulo à mudança.

No que se refere ao estilo de liderança e eficácia, Robbins (2003) argumenta que os dados não são esclarecedores sobre a relação existente entre elas. O estilo de liderança que se direciona a uma forte ênfase nas pessoas, por exemplo, geralmente resulta em elevada satisfação no cargo. Do mesmo modo, uma forte ênfase nas tarefas muitas vezes resulta em produtividade alta, apesar de isso conduzir a um maior índice de reclamações, absenteísmo, rotatividade e menos satisfação no cargo. Entretanto, não é possível generalizar resultados relativos à eficácia organizacional de acordo com o estilo de liderança, pois esta depende de muitos outros fatores não inclusos nesse campo.

Robbins (2003) faz uma discussão sobre a diferença da liderança de homens e mulheres. Conforme o autor, as semelhanças entre homens e mulheres tendem a compensar o peso das diferenças. Também que a diferença que parece haver é a de que as mulheres preferem um estilo de liderança mais democrático. Os homens por sua vez, tendem a adotar um estilo diretivo de comando e controle.

### 3. Características dos Gêneros na Gestão

Com relação ao estilo de gestão, procurou-se obter subsídios no âmbito do gênero, buscando caracterizar um perfil para a gestão. Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), sobre o estilo de gerenciamento das mulheres, indicam que as mesmas cultivam valores, como honestidade, companheirismo, fidelidade, sinceridade, profissionalismo, comprometimento, educação, valorização e respeito ao ser humano, lealdade e reciprocidade aos estímulos ofertados. Ressaltam que as mulheres permanecem atuando na empresa da família por amor à empresa; seus desejos e/ou sonhos pessoais estão relacionados aos sonhos e/ou desejos empresariais. As autoras destacam ainda que as mulheres apresentam estilo de liderança mais voltado para as pessoas do que para as tarefas, porém são muito orientadas para o poder.

Segundo Grzybovski, Boscarin e Migott (2002, p. 191), além de organizarem o ambiente familiar, as mulheres “são responsáveis e conseguem conduzir atividades empresariais”. Os autores citam ainda que:

são flexíveis para adaptar seu comportamento a diferentes situações; são humildes para aceitar situações de desmotivação por período prolongado; apresentam maior estabilidade emocional, apoiada em maturidade psicológica em que são pouco perceptíveis as disritmias; são objetivas e persistentes; demonstram paciência, disposição para começar de baixo, aprender com a modéstia, suportar condições impróprias, bem como maturidade para tarefas de *housekeeping*, ou seja, administrar serviços sob condições específicas de desempenho e em ambientes estáveis.

As autoras enfatizam também que, no estilo de gestão feminino, as pessoas são tratadas como portadoras de valores e necessidades individuais; os horários de trabalho são mais flexíveis; o aprimoramento educacional é incentivado; as gestoras não valorizam oportunismos; os relacionamentos dentro da organização são valorizados por si só e não como meios formais de alcançar os objetivos organizacionais; o sucesso da carreira é medido em termos de serviços prestados aos outros; procuram desenvolver as habilidades dos membros da organização, ampliando as competências pela oferta de novas oportunidades de aprendizado, possuindo compromisso com o crescimento do empregado; e estão mais voltadas à operacionalização do que ao gerenciamento estratégico da empresa.

Conforme Robbins (2003, p. 413), “as mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar

pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros”. Destaca que “os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência”. Adverte ainda que “a tendência das líderes do sexo feminino, de serem mais democráticas que os do sexo masculino, diminui quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina”. Segundo o autor, “ao que parece, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático”.

Dos recursos humanos, de acordo com Grzybovski, Boscarin e Migott (2002, p. 201), “as executivas exigem, por ordem de importância, profissionalismo e comprometimento, honestidade e confiança, boa aparência, pontualidade e educação, oferecendo, em contrapartida, cursos e treinamentos para capacitação profissional e oportunidades de crescimento pessoal”. Neste sentido, conforme os autores, “para a seleção de colaboradores, as mulheres levam em conta a competência profissional do candidato, não considerando a masculinidade ou feminilidade do cargo”.

Carvalho et al. (2008) indicam que as mulheres possuem maior aversão ao risco do que os homens, que preferem o comércio convencional ao eletrônico, porque não podem tocar, sentir ou experimentar os produtos adquiridos. Por outro lado, o risco social, que abrange a invasão de privacidade e a divulgação de dados pessoais, é significativamente mais relevante para as mulheres do que para os homens.

O estudo de Betiol e Tonelli (1991) identificou que o significado do trabalho para as mulheres de nível socioeconômico mais alto representa independência e autorrealização, já para os homens, da mesma classe, significa manutenção do poder conquistado. Conforme as autoras, a mulher faz uso da emoção, do jeito feminino para lidar com conflitos e da sensibilidade feminina no seu trabalho na organização. Entretanto, o papel da docilidade feminina parece não ter espaço nas organizações, pelo menos para as mulheres em postos de comando.

Segundo Costa e Neves (1997), citado por Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000), atributos como a frieza, a objetividade, a neutralidade, o formalismo e a lógica, são considerados masculinos. Por outro lado, a emoção, a intuição, a simplicidade, a colaboração, a sensibilidade, a flexibilidade, a capacidade de persuasão e de negociação são atributos considerados, essencialmente, femininos. Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) enfatizam que as mulheres costumam ser mais tolerantes, mais pacientes, mais conservadoras, se relacionam melhor, são mais comprometidas, mais dedicadas, mais dinâmicas, mais minuciosas, sensíveis e com maior “jogo de cintura”. Por outro lado, os autores destacam que os homens são mais objetivos, trabalham com a razão, são frios e não se envolvem emocionalmente.

Machado (1999) destaca as principais características gerenciais da mulher, dividindo-as em quatro focos centrais. Primeiro, trata do processo decisório e estilo de liderança, que segundo a autora é participativo, valorizando a participação do indivíduo. Segundo, trata da postura da mulher face ao risco e comportamento financeiro, que seria conservadora e de médio risco. Terceiro, sobre o estilo estratégico e escolhas estratégicas da mulher, conforme a autora, as mulheres valorizam a qualidade dos serviços mais do que os homens, têm postura inovativa, buscam a satisfação dos empregados; quanto às escolhas são, em sua maioria, de caráter defensivo, analítico e prospectivo. Por fim, a autora inclui características sobre a estrutura organizacional onde as mulheres lideram, salientando que se focam num poder compartilhado, sem a hierarquia tradicional, permitindo acesso dos empregados diretamente à chefia, como uma roda, onde o líder se coloca ao centro e o restante a sua volta, permitindo as ligações entre todos.

Machado (1999) relaciona em sua pesquisa aspectos relacionados às tendências do comportamento gerencial e da mulher empreendedora. No Quadro 1 destacam-se algumas das

características principais destacadas pela autora.

**Quadro 1 - Tendências do comportamento gerencial de mulheres empreendedoras**

<b>Objetivos</b>	<b>Estrutura</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Estilo de Liderança</b>
Culturais e sociais	Ênfase na cooperação	Caracteriza-se como tipo inovativa	Poder compartilhado
Segurança e satisfação no trabalho	Baixo grau de formalismo	Busca de qualidade	Motiva os outros
Satisfação dos clientes	Busca de integração e de boa comunicação	Busca de sobrevivência e crescimento	Valoriza o trabalho dos outros
Responsabilidade social	Descentralização	Busca satisfação geral	Atenção às diferenças

Fonte: Adaptado de Machado (1999, p. 5).

Conforme apresentado no Quadro 1, no processo de gestão conduzido por mulheres empreendedoras, segundo Machado (1999), há uma tendência para que os objetivos sejam claros e difundidos entre todos na organização, a estrutura organizacional é denominada de simples, a estratégia é inovativa e o estilo de liderança é orientado para as pessoas e não para as tarefas. A autora destaca que as mulheres possuem grande habilidade para lidar com os recursos humanos, também que o estilo de gestão das mulheres é marcado pelo senso de responsabilidade que as leva a uma melhor realização de suas atividades, implicando em uma maior satisfação dos envolvidos no ambiente de trabalho.

Uma investigação acerca de comportamento gerencial, gênero e empreendedorismo, realizada em duas cidades no interior do Estado do Paraná por Pelisson et al. (2001), indicou semelhanças no comportamento empreendedor de homens e mulheres na maioria dos aspectos tratados na pesquisa.

Sobre o estilo administrativo Pelisson et al. (2001) descrevem aspectos relacionados a: valores predominantes, processo decisório, estilo de liderança e estrutura administrativa. Os valores considerados mais importantes para as mulheres abrangem: vida confortável, liberdade, segurança da família, harmonia interior e mundo de paz. Para os homens, foram respectivamente: felicidade, segurança da família, vida confortável, autorrespeito e harmonia interior. Com relação ao processo decisório, ambos os gêneros destacaram como principal critério adotado o racional, baseado em análise de informação, dados e tendências, em segundo momento a experiência prévia.

No que concerne ao estilo de liderança, Pelisson et al. (2001) descreveram que a liderança participativa foi muito frequente, tanto para os homens e mulheres, e indicaram uma relevante preocupação com planejamento e inovação. A pesquisa destacou que os homens apresentaram uma tendência um pouco menor de consultar funcionários sobre as decisões que devem tomar em comparação com as mulheres. Também que a observação das normas e regulamentos internos foi considerada como mais fundamental pelos homens do que pelas mulheres. Ainda, os homens indicaram uma maior valorização do planejamento em comparação com as mulheres.

Com relação à estrutura administrativa, o estudo de Pelisson et al. (2001) identificou que o grau de profissionalização da administração é ligeiramente maior para os homens do que para as mulheres e a informatização é um fato presente nas organizações independente do gênero. Finalizando a pesquisa, identificaram que os homens procuram enfatizar mais a necessidade de manter custos sob controle, já as mulheres se preocupam mais em assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços estejam disponíveis e acessíveis. Outra diferença, ainda em termos de ênfase refere-se à orientação para inovação das mulheres que foi levemente superior à dos homens.

#### 4. Procedimentos Metodológicos

Para melhor entendimento da condução metodológica do estudo, buscou-se classificar a pesquisa quanto a três aspectos principais: procedimentos, objetivos e natureza do problema. Assim, a pesquisa classifica-se como *survey* segundo o entendimento de Gil (1999), descritiva conforme a definição de Hair Jr. et al. (2005), de caráter quantitativo de acordo com Richardson (1989).

Neste estudo, a *survey* utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário, sendo que o respondente e/ou sujeito da pesquisa foi o responsável pelo setor administrativo da ONG, as perguntas se referiam ao estilo de gestão das organizações pesquisadas. A coleta de dados, o instrumento utilizado e a análise dos dados caracterizaram a pesquisa como descritiva e quantitativa. Assim, por meio desta condução metodológica, a pesquisa buscou identificar o estilo de gestão predominante em organizações do terceiro setor quanto ao gênero.

A população do estudo se constituiu das 288 ONG's brasileiras associadas à ABONG. O instrumento de pesquisa foi inicialmente enviado para todas as ONG's associadas que tinham e-mail disponível em seu cadastro, constituindo-se de 266 entidades. Com o baixo retorno dos questionários, as ONG's foram contatadas via ligação telefônica, mesmo assim o índice de respostas se manteve baixo, apesar de 154 ONG's sinalizarem positivamente a participar da pesquisa. Quando se contactou por telefone as ONG's, foi possível obter o e-mail de todas as 288.

O questionário, já validado em pesquisas anteriores, foi adaptado dos estudos de Tamayo e Gondim (1996); Grzybovski, Boscarin e Migott (2002); Robbins (2003) e Siqueira e Binotto (2008). Tal instrumento foi composto por sete seções:

- a) Seção 1 - caracterização do respondente, contendo questões semiabertas;
- b) Seção 2 - caracterização da entidade, que seguiu o mesmo formato da seção 1;
- c) Seção 3 - opinião sobre a ONG, contendo questões abertas e semiabertas que contribuem para a identificação do estilo de liderança;
- d) Seção 4 - você e a ONG, composta por questões semiabertas;
- e) Seção 5 - seu estilo de liderança, possuindo questões fechadas, com uso de uma escala *likert* com 5 pontos, que corresponde a discordo totalmente a concordo totalmente e mais uma opção de não se aplica;
- f) Seção 6 - até que ponto você é orientado para o poder, que seguiu o mesmo formato da seção 5, utilizou o questionário *Studies in Machiavellianism* adaptado de Robbins (2003), composto por 10 questões;
- g) Seção 7 - escala de valores organizacionais, contendo questões fechadas, com uso de escala *likert* com 6 pontos, que corresponde a uma nota atribuída, sendo 1 para nada importante e 6 para muito importante, direcionando-se a identificar a importância dos valores organizacionais. Esta seção foi elaborada com base em Robbins (2003) e utilizou o *Leadership Questionnaire* adaptado, composto por 23 questões.

Com base na literatura pesquisada, fundamentalmente, em Machado (1999), Robbins (2003), Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000), Pelisson et al. (2001) e Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), acerca das características dos gêneros na gestão das organizações, os resultados são apresentados e analisados a seguir.

#### 5. Descrição e Análise dos Resultados

Nesta etapa do estudo foram analisados e discutidos os resultados da pesquisa. A seção se encontra dividida em cinco partes, primeiramente é apresentado o perfil dos gestores



pesquisados; em um segundo momento são apresentados os resultados quanto à caracterização da entidade; em seguida verificou-se a percepção dos gestores quanto aos valores cultuados na ONG e a Política de Recursos Humanos na ONG e analisou-se os sentimentos que norteiam as ações dos gestores. Posteriormente, verificaram-se os estilos de liderança com sua orientação para tarefas, pessoas e poder; e, por fim, foram descritos os valores organizacionais percebidos pelos gestores.

### 5.1 Perfil dos gestores

Nesta fase da pesquisa buscou-se caracterizar o perfil dos gestores entrevistados quanto ao gênero, idade, escolaridade, cargo que ocupa na organização, tempo que está no cargo, experiência na atividade. A Tabela 1 apresenta informações quanto ao Gênero.

**Tabela 1 – Gênero dos entrevistados**

<b>Gênero</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
Masculino	3	27
Feminino	8	73
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que a maioria dos gestores é do gênero feminino, totalizando oito e perfazendo 73% do total. A média de idade dos respondentes é de 46,03 anos, sendo que o gestor mais jovem possui 37 anos e o mais velho 71 anos.

A Tabela 2 proporciona a visualização da escolaridade dos gestores respondentes da pesquisa.

**Tabela 2 – Escolaridade dos respondentes**

<b>Escolaridade</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
Ensino Fundamental	--	--
Ensino Médio	1	9
Curso superior incompleto	2	18
Curso superior completo	2	18
Pós-graduação	6	55
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 2, verifica-se que 18% dos respondentes tem curso superior incompleto, outros 18% tem curso superior completo e 55% tem pós-graduação. Estes resultados demonstram a busca pelo aprimoramento profissional. No que tange ao cargo que os respondentes ocupam na organização, contata-se que os respondentes trabalham na presidência, coordenação, direção executiva ou superintendência das organizações pesquisadas.

No que tange a experiência dos gestores na atividade, ou seja, tempo de trabalho nas ONGs estudadas, todos os gestores que responderam o instrumento de pesquisa, têm mais de 48 meses de experiência na atividade, estes resultados não levaram em conta o tempo que estão no cargo e sim o tempo que trabalham em ONGs.

### 5.2 Caracterização da entidade

Nesta subseção, estão descritas as características da entidade quanto ao gênero da liderança.

**Tabela 3 – Gênero da liderança que responde diretamente pela ONG**

<b>Gênero</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
Masculino	4	36
Feminino	7	64
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 3, constata-se que o gênero predominante na liderança, que responde diretamente pela ONG, é o feminino, com 64% das respostas. Entre os respondentes observa-se que é alta a presença de mulheres em cargos de liderança nas organizações que participaram da pesquisa. Benedicto, Silva e Pereira (2007) salientam que a força de trabalho da mulher está cada vez mais presente diante de um mercado mais aberto, fato que pode ser observado na amostra estudada.

### 5.3 Valores cultuados nas ONGs

Neste tópico, busca-se relatar a opinião dos respondentes sobre a ONG no que concerne aos valores, sentimentos em relação à organização, bem como planos para o futuro. O questionário semiestruturado aplicado aos gestores permitiu a identificação do estilo de gestão preponderante.

A primeira questão verificou a percepção dos respondentes sobre valores cultuados na ONG. Os principais valores descritos pelos respondentes foram: ética e compromisso com o fortalecimento da cidadania; protagonismo; colaboração; credibilidade; respeito; comprometimento; transparência; responsabilidade; sentimento de ajudar o próximo; luta pela exclusão social; fortalecimento das pessoas com deficiência e a promoção de sua inclusão social; sociedade democrática; apropriação da diversidade e pluralidade culturais nos projetos de ação político-pedagógico; busca pela sociedade justa e solidária; respeito pelo beneficiário como sujeito de direitos; participação na construção e desenvolvimento nas políticas públicas; reconhecimento da primazia do Estado na formulação e regulamentação da política pública.

Verificou-se também que 100% das ONGs têm planos traçados para o futuro. Os responsáveis pela elaboração destes planos são: o comitê gestor; a direção e a equipe de trabalho; conselho diretor com participação dos usuários e entidades parceiras; assembleia geral da associação; coordenação com a participação de alguns profissionais. Adiciona-se que uma ONG conta com a assessoria de consultor externo e outra define estes planos juntamente com o planejamento estratégico da ONG.

No que se refere à política de Recursos Humanos, forma com que a organização trata seus colaboradores e permite que os mesmos atinjam os seus objetivos, verificou-se que 82% das ONGs não têm política de Recursos Humanos, o que é considerado um percentual elevado.

Os respondentes também foram questionados sobre o que a ONG exige dos seus recursos humanos e o que oferece a eles. Quanto às exigências, as respostas mais recorrentes foram: comprometimento, criatividade e responsabilidade, ética profissional, confiança, honestidade, conhecimento e experiência na função, cumprimento de horário e eficiência nas atividades. No que tange aos benefícios trabalhistas, foram citados: remuneração adequada, conforme plano de cargos e salários (e benefícios); além de ambiente de trabalho e oportunidade de participação efetiva na gestão institucional; realização de cursos de capacitação; flexibilidade quando necessário; férias; 13º salário; e parada para recesso entre natal e ano novo. Algumas ONGs oferecem ainda vale transporte, auxílio alimentação, seguro de vida e seguro saúde aos seus empregados.

No que tange à escolha dos pretendentes para determinado cargo, todas as ONGs pesquisadas levam em conta a competência profissional do candidato e nenhuma leva em

consideração a masculinidade ou feminilidade do cargo.

Os respondentes foram questionados sobre quais são os sentimentos que norteiam as suas ações, sendo que os mais destacados foram: “respeito aos princípios ideológicos, comprometimento, transparência, luta por um semiárido melhor e mais justo, liderança, democracia, vontade de colaborar com a mudança, inquietude, seriedade com a instituição, com parceiros e beneficiários”. Foi solicitado que os respondentes se conceituassem com uma palavra (adjetivo) em relação à organização e as principais respostas foram: “sincero (a), comprometido (a), organizado (a) e participativo (a), educador (a) social, líder, solidário (a), gestor (a)”. Estas características estão relacionadas à gestão feminina e já foram destacadas em estudos anteriores (MACHADO, 1999; OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000; PELISSON et al. 2001; ROBBINS, 2003).

#### 5.4 Estilo de liderança

Neste tópico, foram analisadas questões sobre o estilo bidimensional do comportamento de liderança, ou seja, uma dimensão voltada para as tarefas, Grupo A (questões 1 a 12) e outra voltada para as pessoas, Grupo B, (questões 13 a 22). Foi utilizado escala *likert*, de cinco pontos, sendo que: 1 – Sempre; 2 – Frequentemente; 3 – Talvez (às vezes); 4 – Raramente; 5 – Nunca. Uma pontuação maior do que 47 no Grupo A indica que o estilo de liderança estaria orientado para a tarefa. Já para o Grupo B, uma pontuação igual ou maior do que 40 sinaliza que o estilo de liderança é orientado para as pessoas (ROBBINS, 2003).

Na Figura 1, observa-se que 10 entre 11 ONGs apresentaram pontuação inferior a 47 pontos no Grupo A, indicando baixa orientação para tarefas. Quanto ao Grupo B, nove ONGs com pontuação superior a 40 pontos e duas com pontuação abaixo de 40 pontos, sinalizam um estilo de liderança mais voltado para pessoas.

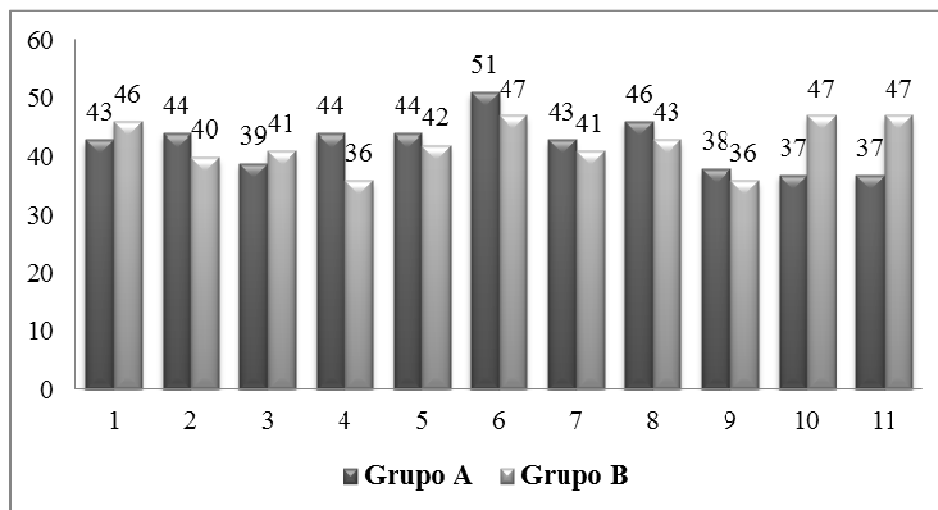


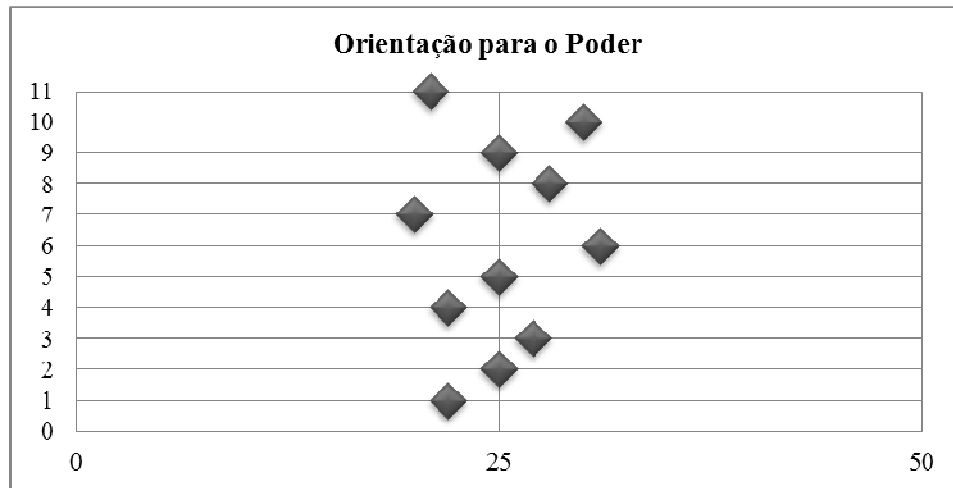
Figura 1 - Estilo de Liderança

Fonte: Dados da pesquisa.

Comparando-se as respostas do Grupo A com as do Grupo B, para identificar a orientação dada (pessoas ou tarefas) e definir o estilo de liderança (masculino ou feminino) verifica-se que a orientação para pessoas é maior do que a orientação para tarefas. Fato que indica que os gestores pesquisados seguem o estilo de liderança voltado para as pessoas. O estudo de Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) apresentou resultados semelhantes em relação ao estilo de liderança em empresas familiares passo-fundenses, ou seja, mais voltado para as pessoas do que para as tarefas.

A dimensão pessoa abrange ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser amistoso e acessível e estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários. A dimensão tarefa refere-se a ações como enfatizar a realização das metas do grupo, definir e estruturar atribuições de trabalho dos membros do grupo e enfatizar o cumprimento e prazos finais (ROBBINS, 2003).

Nesta etapa foram analisadas as questões relativas à orientação para o poder. Utilizou-se o questionário *Studies in Machiavellianism* adaptado de Robbins (2003), composto por 10 questões, conforme descrito na metodologia e demonstrado na Figura 2.



**Figura 2 - Orientação para o Poder**

Fonte: Dados da pesquisa

Para chegar aos resultados da pontuação, foi utilizada a metodologia descrita por Robbins (2003), que consiste em somar os números que os respondentes assinalaram nas questões 1, 3, 4, 5, 9 e 10. Para as outras quatro questões, inverter os números assinalados, ou seja, 5 se torna 1, 4 se torna 2 e assim, sucessivamente. Posteriormente, somar os resultados das 10 questões para calcular a pontuação. Se os resultados obtidos forem maiores que 25 pontos, maior será a orientação para o poder.

Conforme os achados de Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), quanto maior a orientação ao maquiavelismo, ou seja, orientada para o poder maior será o estilo de gestão com base mais masculina do que feminina. Desta forma, quanto maior a pontuação, mais voltado para o poder, ou mais maquiavélico. Pesquisas descritas por Robbins (2003) revelam que os que obtêm pontuações altas em maquiavelismo são mais manipuladoras, convencem mais os outros e são mais difíceis de se convencer do que os de pontuação baixa em maquiavelismo. Neste estudo os resultados ficaram equilibrados, ou seja, quatro respostas acima de 25 pontos e quatro abaixo de 25 pontos, três respostas somaram exatos 25 pontos.

### 5.5 Valores organizacionais

Nesta fase identificou-se a percepção dos respondentes sobre os valores importantes da entidade em que trabalham. O intuito foi verificar o quão importante é para a ONG cada valor, como princípio orientador na vida da entidade. Entende-se por valores organizacionais os princípios que orientam a vida nas organizações (TAMAYO; GONDIM, 1996). A análise dos valores percebidos pelos empregados como sendo característicos da empresa fornece indícios sobre a forma como os objetivos gerais da mesma são captados pelos seus membros. A importância deste ponto não pode ser negligenciada (TAMAYO; MENDES; PAZ 2000).

O estudo de Tamayo e Gondim (1996) buscou construir e validar a escala para avaliar

a percepção quanto a valores organizacionais e os resultados da pesquisa destes autores, num primeiro momento, indicaram 38 valores organizacionais, sendo que estes foram, posteriormente, avaliados empiricamente. Dos 38 valores se destacaram os relativos à eficiência e à qualidade dos produtos, às relações interpessoais na organização, ao estilo de gestão, ao desenvolvimento técnico e ao respeito aos empregados. Os resultados para a amostra pesquisada estão descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Valores Organizacionais

VALORES ORGANIZACIONAIS	Frequência						VALORES ORGANIZACIONAIS	Frequência							
	0	1	2	3	4	5		6	0	1	2	3	4	5	6
Eficácia					2	2	7	Tradição			3	4	2	1	1
Eficiência				1	2	2	6	Hierarquia			1	5	2	1	2
Qualidade					1	4	6	Obediência			3	4	4		
Produtividade				1	4	3	3	Fiscalização		1	4	3	2		1
Comprometimento						3	8	Supervisão			4	2	1	3	1
Planejamento					2	4	5	Postura profissional		1	1	2	5	2	
Pontualidade			1	3	2	3	2	Organização				1	4	5	1
Competência					1	5	5	Incentivo a pesquisa			1	1	4	3	2
Dedicação						6	5	Integração interorganizacional			2	1		6	2
Abertura				2	4	1	4	Modernização dos recursos materiais				2	5	2	2
Coleguismo				2	4	1	4	Probidade				1	4	1	5
Amizade				2	4	3	2	Respeito						2	9
Cooperação				1	1	3	6	Reconhecimento					1	5	5
Criatividade					5	3	3	Qualificação dos recursos humanos				1	1	6	3
Democracia				2	2	3	4	Polidez					5	4	3
Benefícios				3	3	3	2	Honestidade					3	5	3
Flexibilidade					5	3	3	Plano de carreira					1	3	7
Competitividade			3	3	1	2	2	Harmonia				2	4	4	1
Sociabilidade			3	4	2	1	1	Justiça					4	5	2

Fonte: Dados da pesquisa.

O valor considerado mais importante pelos respondentes foi “Respeito”, que está diretamente ligado à estima às pessoas, bem como suas opiniões. Os outros valores mais importantes foram “Comprometimento”, ligado à identificação do respondente com a missão da organização; “Dedicação”, que é a promoção do trabalho com afinco. Outros dois valores mencionados como importantes foram “Eficácia” e “Eficiência”, o primeiro diz respeito a fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados e o segundo executar as tarefas da organização de forma certa.

A “Probidade” também foi destacada, é a forma de administrar de maneira adequada o dinheiro público. A importância dada a este valor está no fato de as ONGs receberem dinheiro público. “Planejamento” que se dedica à elaboração de planos para evitar improvisação na organização, conforme mencionado anteriormente, todas as ONGs estudadas tem planos traçados para o futuro. A “Competência” também foi mencionada, ela diz respeito ao saber executar as tarefas da organização.

Os valores considerados menos importantes foram o respeito aos níveis de autoridade, “Hierarquia” e “Fiscalização”, que estão relacionados ao controle do serviço executado. Isso é característica da gestão feminina. De acordo com Machado (1999), as mulheres se focam num poder compartilhado, sem a hierarquia tradicional, permitindo acesso dos empregados diretamente à chefia, como uma roda, onde o líder se coloca ao centro e o restante a sua volta, permitindo as ligações entre todos.

Em sociedades onde se valoriza predominantemente o papel masculino, percebe-se a

preponderância de valores do tipo autorrealização, competitividade, realização material e financeira, controle e poder. Em contrapartida, nas sociedades, nas quais ocorre o predomínio de valores femininos, constata-se maior preocupação com a qualidade de vida, com a solidariedade e com a proteção dos mais fracos (HOFSTEDE, 2001). No entanto é oportuno salientar que, conforme Pelisson et al. (2001, p. 2), “[...] a maioria dos estudos tem analisado um número pequeno de variáveis e suas possíveis associações. Geralmente, os resultados não têm conseguido explicar a existência ou não de diferenças de estilos administrativos entre homens e mulheres empreendedores”.

## 6. Considerações Finais

Ao finalizar a análise dos dados deste estudo, que buscou identificar o estilo de gestão predominante em organizações do terceiro setor, quanto ao gênero, procurou-se sintetizar os resultados das onze ONG's, que constituíram a amostra estudada, respondentes ao instrumento de coleta de dados aplicado nesta pesquisa.

No que se refere ao perfil dos gestores pesquisados que responderam a esta pesquisa, constatou-se que a maioria é do gênero feminino e a média de idade foi de 46,03 anos. Os resultados evidenciam a busca pelo aprimoramento profissional, já que os que não possuem curso superior completo o iniciaram e a maioria tem pós-graduação. Os cargos que os respondentes ocupam na organização são ligados à presidência, coordenação ou direção executiva. Os gestores pesquisados têm mais de 48 meses de experiência na atividade, estes resultados não levaram em conta o tempo que estão no cargo e sim o tempo que trabalham em ONGs.

Quanto à caracterização da entidade, o gênero predominante na liderança é o feminino, constatando-se que é alta a presença de mulheres em cargos de liderança nas organizações que participaram da pesquisa. Os principais valores descritos pelos respondentes foram: protagonismo, colaboração, credibilidade, respeito, comprometimento, transparência, ética nas relações, responsabilidade, democracia e sentimento de ajudar o próximo.

Verificou-se neste estudo que todas as ONGs estudadas têm planos traçados para o futuro, ou seja, se dedicam à elaboração de planos para evitar improvisação na organização. As ONGs, em sua maioria, não têm uma política de Recursos Humanos. As exigências referentes aos colaboradores envolvem comprometimento, criatividade e responsabilidade, ética profissional, confiança, honestidade, conhecimento e experiência na função. Em contrapartida, oferece remuneração adequada, conforme plano de cargos e salários (e benefícios), além de ambiente de trabalho e oportunidade de participação efetiva na gestão institucional e realização de cursos de capacitação. Os sentimentos que norteiam as ações mais destacados foram: “respeito aos os princípios ideológicos, comprometimento, transparência, luta por um semiárido melhor e mais justo, liderança, democracia, vontade de colaborar com a mudança, inquietude, seriedade com a instituição, com parceiros e beneficiários”.

Com relação ao estilo de liderança (masculino ou feminino), se voltado para tarefas, pessoas ou poder, o estudo demonstrou que nas organizações analisadas, a orientação para pessoas é maior do que a orientação para tarefas, ou seja, essas entidades se preocupam em desenvolver boas relações interpessoais. Em contrapartida, a dimensão tarefas, relativa à realização das metas, estruturação do trabalho e cumprimento de prazos finais não teve uma pontuação elevada.

Sobre a orientação para o poder, este estudo demonstrou que não houve direcionamento para o maquiavelismo, diferentemente de outros estudos citados, pois a pontuação encontrada e analisada resultou em baixa pontuação. Nesse sentido, pode-se

subentender que a gestão das organizações não governamentais estudadas possui características de uma gestão mais flexível ou, ainda, que o tipo de atividade desenvolvida pela entidade, com fins caritativos ou até mesmo assistenciais, possibilita o desempenho de um estilo de gestão feminino.

Com relação aos valores organizacionais cultuados pelas organizações pesquisadas, os resultados apontam que o valor considerado mais importante pelos respondentes foi o “respeito”, que está diretamente ligado a estima às pessoas e suas opiniões. Outros valores considerados importantes foram “comprometimento”, que está ligado à identificação do respondente com a missão da organização; “dedicação”, que é a promoção do trabalho com afinco. Os valores considerados menos importantes foram o respeito aos níveis de autoridade, “hierarquia” e “fiscalização”, que estão relacionados ao controle do serviço executado.

Destaca-se que os resultados deste estudo não podem ser generalizados, sendo válidos somente para a amostra estudada. Também que, na atual condição das organizações não governamentais, novos estudos são bem vindos, de forma a consolidar este campo diverso e amplo de pesquisa. Ainda, nesta pesquisa serão buscados os questionários das ONG's que sinalizaram a possibilidade de participação na pesquisa, mas que não responderam a tempo do encerramento da coleta de dados. Para pesquisas futuras, indica-se a ampliação do estudo.

## Referências

ARAÚJO, Osório Cavalcante. **Contabilidade para organizações do terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – ABONG. **Organizações Associadas**. 2010. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/associadas.php>>. Acesso em 21 out. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – ABONG. **Números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/ongs.php>>. Acesso em: 21 out. 2010.

BENEDICTO, Samuel Carvalho de; SILVA, Aline Micheli Penido da; PEREIRA, Wellington Dias. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E DE RELAÇÕES NO TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais...** Rio de Janeiro:: ANPAD, 2007.

BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 17-33, out./dez., 1991.

BRYMAN, ALAN. Liderança nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.da edição original); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org. da edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**, São Paulo: Atlas, 2004. Vol. 3.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; BRITO, Mozar José de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; VASCONCELOS, Kamila Anderson. A produção científica sobre gênero na administração: uma meta-análise. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes de; BRITO, Maria José Menezes. Relações de Gênero e de poder: repensando o masculino e o

feminino nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

CARVALHO, Juliana Del Secchi Dias de; SILVA, Wesley Vieira da; DEL CORSO, Jansen Maia; TORTATO, Ubiratã. Relações de gênero no comportamento de compra pela internet: um estudo das dimensões do risco percebido. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 1. 2008, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Gênero e políticas públicas. **Estudos Feministas**, v. 12, n. 1, p. 47-71, jan./abr., 2004.

FERNANDES, R. **O que é Terceiro Setor?** Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo/ Rio de Janeiro, 1997. p. 27.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2 p. 185-207, maio/ago, 2002.

HAIR JR., Josep F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Kenneth. H.; **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Sage Publications: London, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. 2010. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1205&id\\_pagina=](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1205&id_pagina=)>. Acesso em: 21 out. 2010.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun, 2010.

MACHADO, Hilca. Vier. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

OLIVEIRA, Nelio; OLIVEIRA, Rita de Cássia M.; DALFIOR, Simone da Ros. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no banco do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

PELISSON, Cleufe; ALIGLERI, Luis Antonio; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; MACHADO, Hilka Pelizza Vier; GOMES, Valdir; ALIGLERI, Lilian Mara. Comportamento gerencial, gênero e empreendedorismo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.



RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine. A Liderança no Terceiro Setor: um perfil de atuação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 1., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

STOGDILL, R. M. Leadership, membership and organization. **Psychological Bulletin**, n. 47, p. 1-14, 1950.

TAMAYO, Alvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun, 1996.

TAMAYO, Alvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres. Inventário de valores organizacionais. **Estudos em Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONG's**: principais funções gerenciais. 10 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ZAND, D. E. **The leadership trial**: knowledge, trust, and power. Nova York: Oxford Press, 1997.