



## 15° Congresso de Iniciação Científica

### **UMA GESTÃO MAIS FEMININA? UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DA LIDERANÇA E DA ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR EM PIRACICABA/SP**

#### **Autor(es)**

CAROLINE BORELLI ALONSO

#### **Orientador(es)**

Valéria Rueda Elias Spers

#### **Apoio Financeiro**

FAPIC

#### **1. Introdução**

A mulher era vista como um objeto que não necessitava de uma remuneração e, portanto não era bem vinda em todas as atividades do mercado. No início os únicos trabalhos femininos que traziam dinheiro eram vendas de doces, arranjos de flores, aulas de piano, etc. Tais atividades não eram bem vistas na sociedade e foi com o início do sistema capitalista e a criação de normas e direitos femininos no mercado de negócios que a mulher transpôs as barreiras do preconceito e se lançou em novos caminhos para o reconhecimento e o crescimento profissional, dando um grande salto depois da década de 70, deixando os postos de mãe, dona de casa e esposa, e se descobrindo como trabalhadora, se espalhando por todos os setores e tipos de emprego. Como Julio (2002) confirmou: A vida profissional compartilhada com as mulheres tem se revelado mais ativa, mais colorida e mais interessante. Esse intercâmbio de conhecimento e sensibilidade tem se mostrado proveitoso para ambas as partes. Troca-se razão por criatividade. Matemática por poesia, disciplina por afetividade. E vice-versa. Reafirmo a necessidade de aprendizado permanente e as mulheres são boas professoras por natureza. Enfim, diria que não importa o sexo ou a opção sexual. Quem aspira a uma carreira de sucesso tem que assumir de agora em diante, um perfil mais feminino. E este conselho vale também para as mulheres que ainda não descobriram suas próprias virtudes (JULIO, 2002, p. 136) O vigor e crescimento da participação feminina vêm aumentando a cada ano a partir de então. Com um acréscimo de 25 milhões de trabalhadores no período de 1976 e 2002, a mulher representa uma parcela muito mais significativa no crescimento da população economicamente ativa do que os homens. No entanto, a participação das mulheres no mercado não depende somente da procura do mercado ou das qualificações femininas para atendê-las. Depende também das suas características pessoais e familiares. A presença de filhos na vida de trabalhadoras, sua posição na família como cônjuge, chefe de família ou outra, sua

necessidade de sustentar o lar ou ajudar financeiramente, são fatores que estão ligados com o fato da mulher ingressar ou não, e permanecer no mercado de trabalho.

## 2. Objetivos

---

Diagnosticar em que medida a existência ou não de um perfil mais feminino de gestão depende da existência de uma predominância de mulheres no quadro diretivo, ou se este perfil é inerente a esse tipo de organização, ou seja, independe da composição do quadro de principais.

## 3. Desenvolvimento

---

### 1. Terceiro Setor

Segundo Fernandes (1995), o Terceiro Setor pode ser explicado através de duas expressões: como organizações sem fins lucrativos, cujos benefícios financeiros não podem ser distribuídos para a área administrativa da organização ou seus associados; e como organizações voluntárias, já que o lucro não é permitido e não resultam de uma ação governamental fazendo com que a criação seja fruto de um puro ato de vontade do fundador. A partir desses critérios Loschpe cita Fernandes (1997, p.27) : Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criados e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às praticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, á incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

1.2. Organizações não-governamentais e Voluntariado  
Segundo Fernando e Piquet (1994:81), 78% da população que trabalha em ONGs, a desenvolvem como sua principal atividade de trabalho e 17% como sua segunda profissão. O fato de atuar com pessoal contratado não afeta negativamente seu desempenho financeiro, pois os salários pagos são considerados baixos. Além do que as ONGs são consideradas pequenas, o que permite-lhes ser mais flexíveis e eficientes que outras organizações maiores. Cernea (1988, p.6) ressalta que a autonomia imposta pelas ONGs é estendida às suas intencionalidades de sua relação com a sociedade, ou seja, a necessidade de descentralizar as políticas sociais. O voluntariado é visto como uma das atividades em que se encontra maior continuidade financiadas pelas empresas. (SIQUEIRA & SPERS, 2003)

O voluntariado abrange uma área imensa com variáveis métodos de ajuda. Grupos de apoio às crianças, à terceira idade e adultos, grupos de apoio aos profissionais aposentados, liberais e ativos, trazendo benefício á deficientes, doentes e dependentes, vitimas de desastres, ajudando o ecossistema e o meio ambiente, melhorando as áreas culturais e aconselhando jovens sobre diversos assuntos e educando.

1.3. Governança Corporativa O Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2006) define este conceito como a forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes – acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente – e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas.

2. Liderança Em primeiro lugar estima-se que a liderança está ligada com uma atividade grupal, ou seja, que abrange dois ou mais indivíduos. Em segundo lugar, fica evidente que liderança trata-se de um processo de influencia exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Segundo Peters (2004) a liderança feminina segue os seguintes atributos: - As mulheres praticam habilidades de improvisação com muito mais facilidade que os homens. - As mulheres têm mais autodeterminação e são mais sensíveis á confiança que os homens. - As mulheres apreciam e dependem de sua intuição mais que os homens. - As mulheres, ao contrário dos homens, concentram-se naturalmente no empowerment (em vez de concentra-se no 'poder'). - As mulheres entendem e desenvolvem relacionamentos com mais facilidade que os homens. O equilíbrio exigido para atender aos papéis exercidos no mercado de trabalho somados aos de mãe, esposa e dona de casa, pode ter ajudado as mulheres a desenvolver uma personalidade dinâmica, mais criativa, ousada e inovadora.

Toda a liderança realizada através de emoções, sensibilidade e cuidado se encaixou em uma área que necessitava dessa visão e desses cuidados para ser liderada. .

[1] cause-related marketing: propaganda do produto relacionado a uma causa. [2] gifts-in-kind: doação de presente. [3] SOLLER, L. F. Material da aula da disciplina Gestão de Pessoas I, do 4º Semestre de Administração de Empresas da Unimep. 2004. Mimio.

#### 4. Resultados

---

Vimos através dos dados até aqui levantados, as qualidades que uma gestão mais feminina dispõe. Uma gestão cuidadora, materna, mais emotiva e sensível. Relacionamos as qualidades e características de uma mulher e juntamos com as qualidades necessárias para liderar: agir com garra e ao mesmo tempo com sensibilidade. Através de um questionário enviado para as entidades da região de Piracicaba, conseguimos obter uma pesquisa sobre os aspectos levantados nesse projeto. No que diz respeito às Habilidades Gerenciais, percebe-se uma alta relevância no que diz respeito às qualidades femininas naturais, além de possuir muitas das características diagnosticadas como características necessárias para um administrador, independente de sua área de atuação. Já nas Habilidades Pessoais há um domínio das qualidades vista como “materna” e “cuidadora” já explicadas anteriormente. Todas as qualidades vistas como femininas estão muito presentes e são de alta importância para o gerenciamento de entidades do Terceiro Setor. Segundo Ivani Olívia Fava Neves, presidente da Ong Associação Pró Mutirão da Casa Popular de Piracicaba, os homens não gostam de assumir esses cargos de direção no Terceiro Setor. Eles só vestem a camisa da instituição quando percebem que o objetivo da entidade está sendo realizado com sucesso. Segundo a presidente, eles buscam resultados mais concretos e menos conversa, Além de não gostarem muito de reuniões.

#### 5. Considerações Finais

---

Para liderar qualquer tipo de empresa, é necessário apresentar determinadas qualidades e características. É importante possuir a determinação, competência e habilidade de gerenciar uma empresa, seja ela qual for independente de seu ramo ou área de atuação. Saber concluir os objetivos com sucesso e alcançar as metas estabelecidas pela organização. Esse ponto de vista se encaixa também nas organizações pertencentes ao Terceiro Setor. Nenhuma característica de líder já antes discutida deve ser ignorada ou menos enfocada. Deve-se acrescentar nessa área a dedicação e a visão materna no estilo de liderar. Já vimos através de teorias que existem características que a mulher apresenta e que pouco se encontra no homem. Essa característica que surge do cargo de mãe que a mulher carrega durante sua existência: caridosa, cuidadora, atenciosa e determinada. Com vista nas respostas adquiridas nos questionários, mesmo que superficial, há uma predominância de mulheres nos cargos de liderança quando nos referimos á entidades não lucrativas. É possível confirmar que todos os aspectos levantados na teoria são relevantes, visto que as características de maior relevância são aquelas apresentadas como características femininas, ou maternas. Apesar disso, foi bastante mostrado nas entrevistas que outras qualidades, além de femininas, são muito relevantes na administração e no funcionamento das organizações não lucrativas. Mesmo não apresentando o lucro como objetivo final, a liderança dessas entidades são baseadas nas características gerais de um líder.

#### Referências Bibliográficas

---

- BENNIS, W. *On becoming a leader*. New York: Reading Ass., Adilson Wesley, 1989, p.45.
- BERGAMINI C. W. *Liderança: A Administração do sentido*. Revista de Administração de Empresas. v. 34, n. 3, p. 102-114.
- BNDES – *Banco Nacional de Desenvolvimento*. Disponível em: . Acesso em: 17 Nov. 2006.
- BONOMA, T. V. *Case Research in Marketing: opportunitism problems once a process*. Journal os Marketing Research, v.22, mai., 1985.
- CAMARGO M. F; SUZUKI F. M; SAKIMA R. Y. & GHOBRIIL A. N. *Gestão do Terceiro Setor no Brasil*. São Paulo: Futura, 2001.
- COELHO, S.C.T. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Editora SENAC, 2000.
- D'AMBRÓSIO, D. & MELLO, P. C. *A Responsabilidade que dá retorno social*. Gazeta Mecantil, 1998, p. c-8.

- DRUCKER, Peter F. **A administração e a qualidade de vida**. In: Administração, tarefas, responsabilidades, práticas. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneiro, 1975, cap. 24.
- ETHOS – Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Disponível em: . Acesso em: 15 Nov. 2006.
- FERNANDES, Rubem César. **Elos de uma Cidadania Planetária**. Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo: ANPOCS, 1995.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado, Porém Público – O terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996.
- IOSCHPE, E. B. (Org). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 27.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: . Acesso em:15 Nov. 2006.
- JULIO, Carlos Alberto. **Reinventando você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LANGOWITZ, N. **O espírito empreendedor feminino**. HSM Management. V.43. 2004
- LAPPIERRE L. **Imaginário, Administração e Liderança**. Revista de Administração de Empresas. v. 29, n. 4, p. 5-16.
- MACHADO, Silmara Fabiane. **Análise dos resultados proporcionados pela administração participativa: um estudo de caso**. 2006. xxf. (Relatório final do Estágio Supervisionado II) – Faculdade de Administração, Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, 2006.
- MELO NETO, F. P. & FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MELO NETO, F. P. & FROES, C. **Os principais elementos de balanço social**. In: Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MISORELLI C. L. **Governança Corporativa nas urbanizações corporativas sem fins lucrativos**. São Paulo: USP.
- PETERS, T. **As mulheres reinam**. HSM Management. V.43. 2004.
- PETTIGREW, A. M. **Contextualist research: a natural way to link theory and practice**. In: LAZZARINI, S.G.
- PROSPERO, D. **Liderança feminina no Terceiro Setor é marcada por garra, sensibilidade e sacrifícios pessoais**. Disponível em: <  
<http://www.setor3.com.br/senac2/calandra.nsf/0/7353DD2DD77C816083256F09004FB442?OpenDocument&pub=T&proj=Setor3>>. Acesso em: 11 Fev. 2007.
- SIQUEIRA, E. S. & SPERS V. R. E. **Responsabilidade Social: O potencial transformador da atuação social das empresas**. Piracicaba: Ottoni, 2003.
- VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- VIEIRA, M. M. F & ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e métodos** . 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.