

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO DE NEGÓCIOS  
ANDRÉA COSTA VAN HERK**

**GÊNERO E ECONOMIA SOLIDÁRIA:  
Um olhar sobre a participação e atuação das mulheres nas  
organizações do Terceiro Setor**

**UBERLÂNDIA  
2011**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)****Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.**

---

H548g    Herk, Andréa Costa Van, 1971-  
2011        Gênero e economia solidária : Um olhar sobre a participação e atuação  
das mulheres nas organizações do Terceiro Setor / Andréa Costa Van Herk.  
- 2011.

188 f. : il.

Orientador: Valdir Machado Valadão Júnior.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa  
de Pós-Graduação em Economia.

Inclui bibliografia.

1. Economia - Teses. 2. Terceiro Setor - Teses. 3. Economia solidária -  
Teses. 4. Gênero - Teses. I. Valadão Júnior, Valdir Machado. II.  
Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em  
Economia. III. Título.

---

CDU: 330

**ANDRÉA COSTA VAN HERK**

**GÊNERO E ECONOMIA SOLIDÁRIA:  
Um olhar sobre a participação e atuação das mulheres nas  
organizações do Terceiro Setor**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Mudança

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Jr.

UBERLÂNDIA  
2011

**ANDRÉA COSTA VAN HERK**

**GÊNERO E ECONOMIA SOLIDÁRIA:  
Um olhar sobre a participação e atuação das mulheres nas  
organizações do Terceiro Setor**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Mudança

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Jr.

Uberlândia, 15 dezembro de 2011

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior – Orientador  
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

---

Profa. Dra. Edileuza Godói de Souza  
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

---

Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Capelle  
Universidade Federal de Lavras - UFLA

*Ao meu querido pai,  
que Deus continue iluminando-o,  
agora, no Plano Espiritual.  
Homem generoso, sensível à alma feminina,  
reconheceu valores em minha mãe,  
em todo o tempo de casados.  
À minha mãe,  
mulher guerreira e feminina, ser humano de fé,  
dona de uma sabedoria para poucos.  
À minha família,  
linda, sedimentada, minha força, meu tudo.*

## AGRADECIMENTOS

Mestrado...algo muito distante para mim há cinco anos, quando iniciei minha carreira acadêmica. Tardia sim, mas o que fazer? Algumas pessoas trilham seus caminhos da seguinte forma: formam-se, fazem mestrado, doutorado e seguem como professores, tornando o conhecimento científico a base de uma carreira brilhante. Não foi esse o meu caso.

Depois que me tornei profissional, esposa e mãe, entendi o significado da persistência e luta de minha mãe, que se entregou, sem pestanejar, ao trabalho e à vida do lar, com tanta dedicação e esforço. Assim também o fiz. No intuito de ficar mais perto dos filhos e conciliar a vida profissional e pessoal, alcei-me no campo da educação.

No início, não entendia muito bem a linguagem empregada pelos docentes para compor sua vivência acadêmica. Expressões do tipo, pontuar no *Lattes*, submissão e aprovação de artigos, teste Anpad, dentre outras, estavam distantes de minhas aflições, naquela época. Não sabia que logo me depararia com essas e outras necessidades, mas como ingressar na Universidade Federal de Uberlândia, na UFU? Não me sentia nem um pouco capaz para enfrentar desafios, para mim, tão grandes para aquele momento.

Ao longo do caminho, quando, por exemplo, nos tornamos mães, esposas, administradoras do lar, dentre outros papéis que exigem nossa responsabilidade, deparamo-nos com pessoas de personalidades diferentes, que não perdem tempo em opinar sobre nossas escolhas e nosso futuro. A essas pessoas, algumas que não deram o mesmo valor que eu a esse grande desafio, o meu agradecimento especial. Saibam que foram essas opiniões contrárias, um dos fatores que me impulsionaram a trilhar esse caminho de pesquisa, e, principalmente, de novos horizontes à inteligência.

Essa fome de conhecimento que nunca se sacia, e claro, por vezes, ofusca-nos a visão para problemas simples do dia a dia, tenho certeza, foram responsáveis por relampejos de paciência do meu marido Mauro e meus filhos, Filipe e Guilherme. A eles, meu eterno amor e agradecimento.

Aos anjos que trabalham comigo, Fernanda e Nathália, mais que minhas funcionárias, meus braços e minha tranquilidade para me dedicar o quanto pude ao trabalho de pesquisa, fora e dentro de casa. Obrigada a vocês, pelos cuidados e amor dedicados aos meus tesouros, meus filhos.

Meu profundo agradecimento e meu sincero sentimento de admiração às mulheres participantes deste trabalho, donas de suas próprias vidas. Mulheres de pulso, firmes em suas decisões, que não medem esforços para o trabalho que exercem. Saibam que fiz tudo com

muito amor e, com a ajuda de vocês, hoje, sou uma pessoa diferente e, sem vocês, tudo o que pesquisei e escrevi não seria possível. Desculpem-me por qualquer deslize ou inferência que não esteja de acordo com o propósito de vocês.

À minha grande amiga Lizandra, companheira da jornada de pesquisa, linda, jovem, cheia de vida e com muita vontade de crescer, pessoal e profissionalmente. Como rimos juntas...como fomos empáticas...como nos completamos....muita obrigada pela sua sabedoria. Saiba que, espiritualmente, quero trilhar seus caminhos. Parabéns pelo brilhante trabalho em favor do próximo.

Aos amigos da Faculdade Politécnica, alguns já até trilharam outros caminhos, e não mediram esforços na compreensão da minha ausência pelo período do mestrado.

Aos funcionários da FAGEN e da Biblioteca da UFU, que me aturaram durante o período de estudo, dirimindo dúvidas, e contribuindo ao máximo para meu desenvolvimento intelectual.

Aos amigos do mestrado, meu agradecimento, especialmente, à Rafaela e Vivian, que compartilharam comigo os estudos, aflições, sentimentos, situações. Saibam que não foi coincidência, mas providência, o fato de sermos mães e profissionais. Isso nos uniu e nos deu a força e persistência para continuarmos nossa caminhada.

Aos professores do Mestrado, especialmente, à Profa. Dra. Stella Naomi Moriguchi. Obrigada pelo constante apoio e incentivo na difícil jornada de estudante. Sem sua dedicação e conhecimento, esse trabalho não seria o mesmo. O meu agradecimento à Profa. Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, cujo belo trabalho ofereceu base sólida para o início deste. Obrigada, também, aos docentes da banca de qualificação e defesa que, com dedicação e amor pelo que fazem, engrandecem muito mais que o aluno, mas o ser humano.

Deixei, por fim, propositalmente, compondo um agradecimento especial, meu caríssimo orientador Dr. Valdir Machado Valadão Júnior, pessoa humana, dono de uma inteligência invejável...no bom sentido. Saiba que desde o início sempre quis ser orientada por você. Como naquela frase de Fernando Pessoa, “tudo vale a pena quando a alma não é pequena”, tenho em você uma pessoa amiga que, em todos os momentos fáceis e difíceis, soube demonstrar firmeza e sensibilidade, duas qualidades essenciais ao ser humano. Isso me encantou e me incentivou a ir fundo na interpretação da realidade do Terceiro Setor.

***Viver é aprender***

Às vezes, as coisas que consideramos  
como já sabidas, num dado momento  
de nossa vida parecem-nos  
inteiramente novas, quase que como  
nunca vistas anteriormente.

Até bem pouco tempo atrás,  
eu não “via” nas mulheres,  
sua imensa capacidade de dedicar-se,  
sua prontidão em socorrer,  
que avalio como sendo muito  
maior do que a dos homens,  
sua sensibilidade para com a situação  
concreta dos outros, sua realização  
em entregar-se a pequenas tarefas  
que aos homens parecem desprovidas  
de qualquer valor e que lhes  
roubariam um tempo precioso.

A abnegação de muitas mulheres e,  
sobretudo, de muitíssimas mães,  
a ausência do calculismo interesseiro,  
as diferenças de muitos homens.

Pessoas mais velhas ainda identificam  
“trabalhos de mulher”; cabe hoje ainda  
esta expressão? Não será que nós  
homens, dotados da capacidade,  
mas nem sempre da vontade de pensar  
e refletir, não teríamos de compensar  
conscientemente a tarefa que biologicamente  
não somos capazes de realizar?

E agora, com a emancipação (em que direção?)  
da mulher, sabemos o que pensar e como agir  
neste novo tempo? Pois bem, se viver é aprender  
e se a vida muda constantemente,  
a aprendizagem também não terá que mudar,  
evoluir, constantemente?

Ser receptivo a mudanças, ter o espírito aberto,  
ser moderno, creio que é aprender com a vida,  
e, assim, não ficar agarrado a esquemas,  
às vezes, muito convenientes que herdamos.

***Cornelis van Herk (meu pai)***  
***10 de Maio de 2009.***



## RESUMO

Vários são os recortes da vida cotidiana que obrigam as mulheres assumir papéis diferenciados, muitas vezes, tentando conciliar vida familiar e profissional. Mesmo com o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho de qualquer natureza, as diversas responsabilidades assumidas no dia a dia ainda ensejam uma série de desigualdades na relação entre gêneros. Em oportunidades no âmbito das organizações de economia solidária que visem produção e comercialização de bens e/ou serviços de maneira comunitária, possivelmente pautadas em solidariedade e cooperação, é que as mulheres envolvidas nestas iniciativas parecem conseguir minimizar algumas dessas desigualdades. Esta dissertação procurou abrir, de forma ampla, uma discussão com o objetivo de analisar como se configuram as relações oriundas da participação e atuação das mulheres na gestão de organizações de economia solidária. Isto, devido à quantidade de instituições com possibilidade de estudo que possuam participação feminina, assim, optou-se por estudar as relações de gênero nos cargos de gestão de duas organizações de economia solidária da cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Para tanto, o estudo empírico buscou considerar algumas categorias de análise – cumplicidade, resistência e confronto – a partir de Medeiros (2008), e presentes no cotidiano das relações nas organizações de economia solidária, verificando a sua influência nas dimensões da gestão social – social, econômica, ecológica e organizacional e técnica – de Andion (2005). Para compor o arcabouço teórico, este estudo se embrenhou em salientar assuntos que possibilitassem entendimento direcionando a emaranhada interação entre os termos, gênero, Terceiro Setor, economia solidária, gestão social e conflitos. Abordou-se gênero não somente limitando-se ao masculino/feminino, mas buscando-o em vários contextos que possibilitaram vislumbrar desigualdades, tais como, formação, classe social, raça/etnia, dentre outros. Fez-se a contextualização do Terceiro Setor, afunilando conceitos e derivações do fenômeno da economia solidária, no sentido de compor o cenário das possíveis oportunidades para amenizar as diferenças de gêneros. Foram consideradas, também, diversas perspectivas, fazendo um contraponto e buscando análise da gestão social nas organizações de economia solidária estudadas. Nesse contexto, foram abordadas questões sobre conflitos organizacionais em instituições do Terceiro Setor, perfazendo situações que prejudicam, ou mesmo impedem o crescimento dessas organizações. Os procedimentos metodológicos utilizados na investigação contornam uma abordagem técnica interpretativa, sendo que as técnicas de análise perfizeram o caminho do estudo de casos. Utilizou-se a técnica da observação direta com o uso do diário de campo na pesquisa, sendo que a coleta de dados foi composta por análise documental, narrativas individuais e em grupo dos sujeitos nos cargos de gestão, completando-se com entrevistas individuais, a fim de compor a triangulação dos dados. Os resultados da pesquisa mostraram que as iniciativas das organizações de economia solidária estudadas merecem destaque e reconhecimento, não só na sociedade civil, mas também no âmbito de Estado, pois lutam efetivamente por transformar realidades críticas locais. Entretanto, a gestão social é cercada de várias carências, sendo que os problemas são potencializados por conflitos nas relações sociais, influenciados pelas categorizações de gênero que prejudicam sobremaneira o desenvolvimento das organizações de economia solidária.

**Palavras-chave:** Gênero, Terceiro Setor, Economia solidária, Gestão social, Conflitos organizacionais.

## ABSTRACT

There are several cuttings of everyday life that, force the women to assume different roles, trying to juggle family and professional life. Even with the growth of the feminine participation in any kind of job market the several responsibilities assumed day by day still provide series of inequalities in the gender relations. Into opportunities in the ambit of the organizations of social economy aimed at production and commercialization of goods and/or community services, possibly ruled in solidarity and cooperation, the women involved in these initiatives seem to be able to minimize some of these inequalities. This dissertation tried to open in a wide way, a discussion with the aim of analyzing how are the relations arising from the participation and role of women in the management of social economy organizations. This, due to the amount of institutions with the possibility of study that include feminine participation, thus, chose to study gender relations in management of two organizations of social economy in the city of Uberlândia, Minas Gerais. Thus, the empirical study sought to consider some categories of analysis - complicity, resistance and confrontation - from Medeiros (2008), and in the everyday relations in the social economy organizations, checking his influence on the dimensions of social management - social, economic, ecological and organizational and technical - Andion (2005). To develop the theoretical outline, this study is pointing out subjects to make possible understanding addressing the entangled interaction among the terms, gender, Third Sector, social economy, social management and conflicts. Gender was addressed not only being limited to the male/female, but, seeking in several contexts that made possible to glimpse inequalities, such as, formation, social class, race/ethnicity, among others. The Third Sector was contextualized, tapering concepts and derivations of the phenomenon of social economy, in the scene of composing the scenery of the possible opportunities to mitigate gender differences. They were considered, also, several perspectives, making a counterpoint and searching analysis of the social management in the organizations of social economy that has been studied. In this context, subjects were approached about organizational conflicts in the Third Sector institutions, making situations that hinder, or even impede the growth of those organizations. The methodological procedures used in the investigation outline an interpretative technical approach, since the analysis techniques completed the way of the study of cases. The technique of the direct observation was used in the field research, since the data collection was composed by documental analysis, individual narratives and in group of the subjects in the management positions, being supplemented with individual interviews, in order to compose the triangulation of data. The survey results showed that the initiatives of solidarity economy organizations studied before are noteworthy and recognition, not only in civil society but also in the ambit of State, for fighting effectively for transforming critical local realities. However, the social administration is surrounded of several lacks, and the problems are magnified by conflicts in social relations, influenced by gender categorizations which affected the development of social economy organizations.

**Keywords:** Gender, Third Sector, Economy of solidarity, Social management, Organizational conflicts.

## SAMENVATTING

Er bestaan verschillende situaties in het dagelijkse leven, die vrouwen verplichten om uiteenlopende posities te aanvaarden en in vele gevallen proberen zij het familie- en professionele leven te verenigen. Zelfs met de groei van vrouwelijke deelname in de arbeidsmarkt, geeft het aannemen van verschillende dagelijkse verantwoordelijkheden aanleiding tot verschillen in de relatie van de geslachten. Bij gelegenheden in het kader van organisaties van solidaire economie die de productie en het vercommercialiseren van goederen en / of diensten op een communautaire manier beogen, mogelijk vastgesteld in solidariteit en medewerking, is het een feit dat vrouwen, betrokken bij deze initiatieven, het mogelijk lijken te maken, sommige van deze verschillen te minimaliseren. Deze dissertatie wil, op een uitvoerige manier, een discussie openen met het doel te analyseren hoe zich de relaties voordoen afkomstig uit de participatie en het optreden van vrouwen bij het bestuur van organisaties van solidaire economie. Vanwege de grote hoeveelheid instellingen met vrouwelijke bestuursdeelneming met de mogelijkheid van studie, hebben we gekozen voor het bestuderen van de relaties tussen de geslachten in de bestuursfuncties van twee organisaties van solidaire economie in de gemeente Uberlândia, Minas Gerais, (Brazilië). Op deze manier probeerde de empirische studie sommige categorieën van analyse in aanmerking te nemen – medeplichtigheid, verzet en confrontatie – vanaf Medeiros (2008) en aanwezig in het dagelijkse doen en laten van de relaties in organisaties van solidaire economie, zijn inwerking toetsend in de dimensies van het sociale beleid – sociaal, economisch, ecologisch, organisatorisch en technisch – van Andion (2005). Om de theoretische constructie te vormen, is deze studie binnengedrongen om thema's te beklemtonen die een interpretatie mogelijk maken, richting gevend aan de gecompliceerde wisselwerking tussen de termen: geslacht, Derde Sector, solidaire economie, sociaal beheer en conflicten. We hebben geslacht niet alléén aangepakt en ons beperkt tot het verschil mannelijk / vrouwelijk, maar in diverse contexten die het mogelijk maken een vermoeden te krijgen van verschillen zoals onder andere opleiding, sociale klasse, ras / etnische groepen. Er werd een breder verband gelegd tussen de Derde Sector, concepten en afleidingen verscherpend van het fenomeen van de solidaire economie, met de bedoeling het scenerie samen te stellen van mogelijke kansen om verschillen tussen de geslachten te verkleinen. Er werden ook verschillende perspectieven in aanmerking genomen, een contrapunt makend en een analyse zoekend van het sociale beheer in de bestudeerde organisaties van solidaire economie. In deze context werden kwesties benaderd van organisatorische conflicten in instellingen van de Derde Sector, situaties veroorzakend die de groei van deze instellingen benadelen of zelfs onmogelijk maken. De methodologische werkwijzen, gebruikt bij het onderzoek, omlijnen een verklarende technische benadering van beschrijvende aard, terwijl de technieken van analyse de weg aflegden van casestudy. De techniek van de etnografie werd gebruikt bij het veldonderzoek, terwijl de inzameling van gegevens werd gevormd door documentaire analyse, individuele en groepsverhalen van de personen in bestuursfuncties, aangevuld met individuele vraaggelassen met als doel het samenstellen van de driehoeksverhouding van de gegevens. De resultaten van het onderzoek lieten zien dat de initiatieven van de organisaties van de bestudeerde solidaire economie nadruk en erkenning verdienen, niet alleen in de burgerlijke maatschappij, maar ook binnen het bereik van de Staat, omdat zij daadwerkelijk strijden om kritische lokale werkelijkheden te veranderen. Maar het sociale beheer is omsloten door verschillende tekortkomingen, en de problemen zijn gepotentialiseerd door conflicten in de sociale relaties, beïnvloed door het verdeeld zijn in categorieën van een soort die nogal afbreuk doet aan de groei van de organisaties van solidaire economie.

**Sleutelwoorden:** Geslacht, Derde Sector, Solidaire Economie, Sociale Leiding, Organisatorische Conflicten.

## **LISTA DE SIGLAS**

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais

CEBAS – Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social

ECO 92 – Conferência Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento

EES – Empreendimento Econômico Solidário

FAPEMIG – Fundação de Apoio a Pesquisa de Minas Gerais

FBES – Fórum Brasileiro de Economia Solidária

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

ONG – Organização Não-Governamental

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PMU – Prefeitura Municipal de Uberlândia

SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária

SIES – Sistema de Informações em Economia Solidária

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 -</b>	Conjunções entre o “Público” e o “Privado” .....	44
<b>Quadro 2 -</b>	Representação do Terceiro Setor entre o Estado e o Mercado.....	45
<b>Quadro 3 -</b>	Representações dos Empreendimentos Econômicos Solidários – EES .....	52
<b>Quadro 4 -</b>	Caracterizações das racionalidades instrumental e substantiva .....	63
<b>Quadro 5 -</b>	Análise da gestão em organizações de economia solidária .....	78
<b>Quadro 6 -</b>	Análise documental estatutos/Caracterização e Distribuição de Excedentes das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança .....	96
<b>Quadro 7 -</b>	Análise documental estatutos/Resumo das finalidades das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança .....	97
<b>Quadro 8 -</b>	Análise documental estatutos/Princípios e Regimento Interno das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança .....	98
<b>Quadro 9 -</b>	Análise documental estatutos/Sócios e Direitos e Deveres dos sócios das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança .....	99
<b>Quadro 10 -</b>	Análise documental estatutos/Administração e Competências dos Membros das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança .....	100
<b>Quadro 11 -</b>	Análise documental estatutos/Eleições das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança .....	101
<b>Quadro 12 -</b>	Análise documental de prestações de contas das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança .....	105
<b>Quadro 13 -</b>	Análise documental de comunicações das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança .....	107
<b>Quadro 14 -</b>	Análise documental de correspondências das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança .....	109
<b>Quadro 15 -</b>	Análise documental de símbolos das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança .....	111
<b>Quadro 16 -</b>	Análise documental de projetos e propostas das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança .....	114
<b>Quadro 17 -</b>	Categoria resistência presente nas narrativas individuais nas organizações pesquisadas .....	119
<b>Quadro 18 -</b>	Categoria confronto presente nas narrativas individuais nas organizações pesquisadas .....	121

<b>Quadro 19 -</b>	Categoria cumplicidade presente nas narrativas individuais nas organizações pesquisadas .....	124
<b>Quadro 20 -</b>	Categoria resistência representada individualmente e em grupo .....	127
<b>Quadro 21 -</b>	Categoria confronto representada individualmente e em grupo .....	128
<b>Quadro 22 -</b>	Categoria camaleônica representada individualmente e em grupo .....	131
<b>Quadro 23 -</b>	Análise da dimensão social da gestão a partir das relações de gênero nas organizações pesquisadas .....	133
<b>Quadro 24 -</b>	Análise da dimensão econômica da gestão a partir das relações de gênero nas organizações pesquisadas .....	134
<b>Quadro 25 -</b>	Análise da dimensão ecológica da gestão a partir das relações de gênero nas organizações pesquisadas.....	136
<b>Quadro 26 -</b>	Análise da dimensão organizacional e técnica da gestão a partir das relações de gênero nas organizações pesquisadas.....	138
<b>Quadro 27 -</b>	Trechos das entrevistas individuais que representam resistência .....	141
<b>Quadro 28 -</b>	Trechos das entrevistas individuais que representam confronto.....	143
<b>Quadro 29 -</b>	Trechos das entrevistas individuais que representam a categoria camaleão	145
<b>Quadro 30 -</b>	Trechos das entrevistas individuais que refletem as dimensões da gestão social .....	147
<b>Quadro 31 -</b>	Análise das narrativas individuais – Ilha das Flores .....	174
<b>Quadro 32 -</b>	Análise das narrativas individuais – Sorriso de Criança .....	176
<b>Quadro 33 -</b>	Análise das narrativas em grupo – Ilha das Flores .....	180
<b>Quadro 34 -</b>	Análise das narrativas em grupo – Sorriso de Criança .....	182
<b>Quadro 35 -</b>	Análise documental de reuniões das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança .....	184

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 -</b>	Percorso metodológico referente à 1ª fase da pesquisa .....	79
<b>Figura 2 -</b>	Percorso metodológico referente à 2ª fase da pesquisa .....	80

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUZINDO REFLEXÕES .....</b>	<b>17</b>
<b>2. AS QUESTÕES DE GÊNERO .....</b>	<b>29</b>
2.1 Gênero: alguns apontamentos .....	30
<b>3. O TERCEIRO SETOR: CAMPO PROPÍCIO A RELAÇÕES SOCIAIS, COOPERAÇÃO E TRANSFORMAÇÕES .....</b>	<b>36</b>
3.1 O Terceiro Setor enquanto retrospectiva histórica .....	37
3.2 Buscando conceitos e delimitações para o Terceiro Setor .....	43
<b>4. O FENÔMENO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA: O MEIO DE TRANSFORMAÇÃO .....</b>	<b>51</b>
4.1 A economia solidária: delineando conceitos a partir de um caminho histórico .....	53
4.2 Economia solidária e um olhar para questões de gênero .....	55
4.3 A gestão social nas organizações de economia solidária .....	58
4.4 Conflitos organizacionais e organizações de economia solidária .....	68
<b>5. DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA .....</b>	<b>73</b>
5.1 1º fase da pesquisa .....	79
5.2 2º fase da pesquisa .....	80
<b>6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS: AS PROTAGONISTAS DAS HISTÓRIAS .....</b>	<b>81</b>
6.1 Ilustrando as organizações: o início do percurso .....	88
<b>6.1.1 Ilha das Flores: proteção e solidariedade .....</b>	<b>89</b>
<b>6.1.2 Sorriso de Criança: solução comunitária .....</b>	<b>91</b>
6.2 Analisando os documentos: congruências e controvérsias .....	95
6.2.1 Eventos registrados .....	96
6.2.1.1 Normas e regulamentos .....	96
6.2.1.2 Reuniões .....	103
6.2.1.3 Prestação de contas .....	105
6.2.2 Comunicações .....	106
6.2.3 Correspondências .....	109
6.2.4 Símbolos .....	111
6.2.5 Projetos e Propostas .....	113



6.3	A História das Narrativas e as Representações de Gênero nas Relações entre os Sujeitos das Organizações de Economia Solidária .....	116
6.3.1	Narrativas individuais / “Na Casa” .....	118
6.3.1.1	Resistência .....	119
6.3.1.2	Confronto .....	121
6.3.1.3	Cumplicidade .....	123
6.3.2	Narrativas em público ou grupo / “Na Rua” .....	126
6.3.3	Atuação e resultados da gestão organizacional: impressões colhidas nas narrativas e interpretadas a partir das questões de gênero .....	132
6.3.3.1	Dimensão social .....	132
6.3.3.2	Dimensão econômica .....	134
6.3.3.3	Dimensão ecológica .....	136
6.3.3.4	Dimensão organizacional e técnica .....	137
6.2	Entrevistas individuais: ainda buscando dados .....	139
7.	<b>ENFIM... CONSIDERAÇÕES FINAIS...</b> .....	151
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	162
	<b>APÊNDICE A</b> .....	171
	<b>APÊNDICE B</b> .....	173
	<b>APÊNDICE C</b> .....	174
	<b>APÊNDICE D</b> .....	180
	<b>APÊNDICE E</b> .....	184
	<b>APÊNDICE F</b> .....	186
	<b>APÊNDICE G</b> .....	187
	<b>APÊNDICE H</b> .....	188

## 1 INTRODUZINDO REFLEXÕES

*Comece fazendo o que é necessário,  
depois o que é possível,  
e de repente você estará fazendo  
o impossível.  
São Francisco de Assis*

Siqueira (2008), apresentando em estudo empírico a visão de Joan Scott<sup>1</sup>, aponta um fato intrigante, porque não, até curioso, sobre as relações de gênero. A autora relata suas caracterizações dessas relações ressaltando que, embora muito antigas, ainda oferecem discussão, gerando questionamentos variados, seja na esfera civil ou acadêmica, visto que suas possibilidades são diversas.

Enquanto perspectiva histórica, o ambiente de trabalho, desde que se observam interações entre o masculino e feminino, vem se mostrando bem distinto nas relações de emprego e renda. As atividades masculinas foram sobrepostas às femininas se comparadas historicamente, sendo às mulheres destinadas as tarefas relativas à família, enquanto atividades no âmbito público foram atribuídas, especialmente, ao universo masculino (MARTIN, 1990; PENA; PITANGUY, 2003).

Estudos de Piore e Sabel (1984), Giddens (2002), Castells (2003), Costa (2006) e Capelle et. al., (2006) apontam para o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, o que conferiu mais direito de atuação às mulheres em âmbito público. Entretanto, a despeito da evidência de maior inserção das mulheres nas organizações, concomitantemente aos movimentos feministas a partir de 1970, ainda persiste a divisão de tarefas entre os gêneros, conforme a natureza de cada sexo.

Costa (2006) relata que, a partir do século XX, os movimentos feministas conquistaram outros espaços, antes exclusivamente masculinos. No arcabouço desses movimentos, encontram-se a reivindicação de direitos, a criação de associações com objetivos de lutar por melhores condições e menores diferenças entre os gêneros, dentre outros.

---

<sup>1</sup> Joan Scott, historiadora e militante feminista norte-americana. Uma das mais importantes teóricas acerca do estudo do movimento operário do século XIX e da história do feminismo francês. Especialista sobre a categorização de gênero na perspectiva histórica.

O retrato das conquistas femininas mostra o número crescente de mulheres inseridas no mercado de trabalho, em detrimento de um decréscimo quanto aos cargos ocupados pelos homens (CAPELLE et al., 2006). Ainda, os autores ressaltam que, mesmo com o crescimento da participação feminina em vários setores da economia, algumas dificuldades ainda persistem, tais como, diferenças em relação à remuneração, à jornada de trabalho e aos índices de desemprego.

Complementando esses argumentos, o estudo de Valadão Júnior, Medeiros e Ribeiro (2010) aponta que o universo feminino, mesmo com suas conquistas em relação à maior igualdade de gêneros, ainda se cobra devido às obrigações com lar e família, observando os autores ser difícil para as mulheres conciliar trabalho e vida pessoal.

Relacionando o crescimento da participação feminina em trabalhos fora do lar com o desenvolvimento dos movimentos feministas da década de 1970, Landim (1998) retrata o fortalecimento das atividades das organizações não governamentais (ONGs) no Brasil. Contudo, o surgimento dessas iniciativas sociais advindas das ONGs é datado de período bem anterior (TAVARES, 1999).

Na retrospectiva realizada por Landim (1998), três períodos são representativos no surgimento das ONGs: (1) iniciativas provenientes de grupos religiosos que privilegiavam o assistencialismo social e humanitário, datadas do início do século XVI, sediadas pela colonização espanhola e portuguesa. A partir daí, essas atividades começaram a estimular iniciativas em outros países católicos ou protestantes. Os demais períodos são representados por épocas mais recentes; (2) formação de organizações, a partir do século XIX, abraçando interesses, cujo foco seria unir indivíduos e desenvolver projetos mais estruturados; (3) estabelecimento de relações com o objetivo de influenciar políticas e outras instituições, com mais visibilidade a partir do século XX.

Ainda, na visão de Tavares (1999), o Brasil se insere nessa perspectiva a partir das primeiras associações, datadas do período colonial, com foco assistencialista surgidas das iniciativas da Igreja Católica, que tinham por interesse o cuidado basicamente com crianças e idosos. Naquela época, havia a cooperação do Estado, contudo, não eram permitidas outras formas de mobilização que não fossem sob o cunho religioso e de caridade.

Nesse sentido, uma das facetas do Terceiro Setor é a de Organizações Não Governamentais (ONGs), criadas a partir da mobilização da sociedade civil com o objetivo de promover mais qualidade no bem-estar social. O termo Organização Não Governamental (ONG) ganhou corpo no período Pós-Segunda Guerra Mundial, apesar de já existir antes desse período, porém, sem visibilidade. Essas organizações, habilitadas pelos membros da ONU, tinham a finalidade de oferecer ajuda internacional a países destruídos pela guerra, além de programas de apoio internacional para países do Terceiro Mundo (COSTA, 2006). Essa situação, reforçada a partir de 1990, mostra que as ONGs, elementos constituintes do Terceiro Setor, começaram a chamar a atenção de pesquisadores e sociedade civil (TEIXEIRA, 2002).

A partir da década de 1990, o Terceiro Setor vem atuando como espaço para transformações sociais, promovendo a ação comunicativa através do diálogo. Supõe-se, então, que, nas organizações que o compõem, há espaço para liberdade, criatividade e ações comunitárias (MEDEIROS, 2008). Também, na visão de Rifkin (2000), o Terceiro Setor pode ser visto como um lugar que abriga indivíduos excluídos do mercado de trabalho. Assim, a relação do Terceiro Setor com o voluntarismo é estreita, além de funcionar como alavanca na geração de empregos (SALAMON, 1998).

Assim, o foco desta dissertação é embrenhar-se no ambiente das organizações de Terceiro Setor, espaço entre o Estado e o Mercado que, conforme França Filho (2002), a partir da visão liberal da economia<sup>2</sup>, passou a explorar a economia solidária. Complementando, o autor lança o questionamento: “economia solidária e Terceiro Setor podem ser considerados sinônimos?” Na visão do autor, os dois termos, apesar de possuírem as mesmas características, oferecem propostas diferenciadas.

Ainda na perspectiva do mesmo autor, ratificado por outros, como Salamon (1998), Alves (2002) e Mânica (2007), essa diferenciação poderia ser considerada a partir das origens dos dois termos. Ao Terceiro Setor caberia a justificativa que suas raízes se emanaram na década de 1970, nos EUA, a partir dos vários movimentos sociais que lutavam pelos direitos das mulheres e dos consumidores, por proteção ambiental, dentre outros. Assim, seu crescimento foi atribuído às várias pressões advindas da sociedade civil devido à ineficiência do Estado e a

---

<sup>2</sup> Visão liberal da economia conforme Polanyi (2000) significa defender a liberdade dos mercados, minimizando as políticas intervencionais que impedem o livre-comércio e o mercado livre de trabalho. O intervencionismo socialista e o liberalismo econômico se tornaram o centro das atenções políticas na década de 1920, época crucial na história da sociedade de mercado, em que era preciso equilibrar o sistema monetário internacional.

falta de credibilidade na sua capacidade de exercer suas funções. Já o conceito de economia solidária possui seu marco nos ideais utópicos dos socialistas do século XIX, fase que o autor denominou de cooperativismo revolucionário, em que as opressões do sistema industrial produziram mazelas em termos de exclusão social e subordinação, fazendo com que surgissem as primeiras aldeias cooperativas na Europa (SINGER, 2002)

Singer (2002) ainda destaca que essas aldeias conseguiram sobreviver somente por algum tempo, pois a classe patronal do sistema capitalista de gestão fez com que o governo não estimulasse e, até mesmo, proibisse qualquer iniciativa autogestionária. Oliveira (2008) complementa, estudando as raízes históricas da economia solidária, com uma reflexão acerca do que ele chamou de uma nova realidade, criada a partir de crises no sistema capitalista, quando os problemas evidenciavam necessidades no campo dos movimentos sociais, e, para supri-las, nem o mercado, nem o Estado podiam responder de modo satisfatório.

As organizações de economia solidária foram criadas a partir da união da sociedade civil sem fins lucrativos com as instituições filantrópicas, conforme explica Andion (2005). A autora esclarece que a relação entre os membros dessas organizações não envolve laços de sangue e, sim, reciprocidade, vontade e engajamento para promover ações de interesse geral.

Nesse sentido, algumas interrogações apontadas por Laville e França Filho (2009) descortinam que, no Brasil, há uma confusão quanto ao conceito de economia solidária, que é entendida, por muitos, como um paliativo para a economia de mercado, uma solução para os problemas sociais da economia formal, mostrando-se, na informalidade, um meio de sustento das classes menos favorecidas.

Outra perspectiva é apontada por Guérin (2005), ao estudar as mulheres e a economia solidária, na França e no Senegal. A autora explica que, nessas localidades, as mulheres têm participação maciça nas iniciativas de economia solidária e, no geral, as organizações são voltadas para a produção de bens e a prestação de serviços. Muito embora, como afirma a autora, algumas vezes essa participação é evidenciada não pela natureza do empreendimento solidário, mas sim, pela necessidade de atuação. Todavia, as mulheres possuem uma característica interessante: elas primam pela organização coletiva como forma de potencializar a geração de trabalho e renda, no intuito de buscar certa liberdade e independência econômica em relação aos homens.

Já Souza (2008) reflete que, nas organizações do Terceiro Setor, em que as pessoas se dedicam a atividades voltadas para o bem comum, elas precisam desenhar um cenário de trabalho com situações mais humanas, em que o entendimento para ações em conjunto seja praticado, muito embora a realidade dessas organizações enseje um viés de mercado.

Na perspectiva do conjunto, alguns autores, como Razeto (2001) e Oliveira (2008), complementam que, no cotidiano dos empreendimentos de economia solidária, a cooperação é o mote da gestão, sendo o comprometimento dos membros fundamental para que os resultados sejam alcançados. Nesse sentido, a diferença entre a gestão tradicional e a autogestão está justamente na ótica da cooperação e da solidariedade. Portanto, os gestores dos empreendimentos solidários devem saber resgatar, em cada indivíduo, o sentimento de coletividade.

Em outras palavras, as organizações do Terceiro Setor, imbuídas do objetivo de gerar trabalho e renda, se envolvem em duas esferas de atuação: (1) voltar-se para o entendimento, a ação conjunta e a participação efetiva dos membros para a transformação de alguma realidade crítica; (2) diferenciar-se de outras organizações que praticam a economia de mercado.

Partindo, então, de sua complexidade e heterogeneidade, as organizações de economia solidária demandam metodologias específicas, considerando suas características próprias e os recortes do modo de gestão tradicional (SALVATORE, 2003; TEIXEIRA, 2004). Para Salvatore e Teixeira (2004), ações que incorporem a missão, valores, traços estratégicos e a definição clara de papéis e responsabilidades precisam ser direcionadas no sentido de contemplar mais de um sistema de gestão.

Da mesma forma, porém em outras palavras, não se quer dizer que nessas organizações não deva haver a busca por sistemas de produção eficientes e que gerem competitividade, mas, também, que valores como solidariedade e cooperação sejam os norteadores de qualquer trabalho ou projeto no processo de gestão.

Nessa perspectiva, desenha-se um cenário de difícil atuação e até mesmo antagônico, o que, por sua natureza, pode evidenciar uma zona de conflitos, como aponta Guérin (2005) em seu estudo com mulheres em duas organizações de economia solidária. A autora constatou relações conflituosas e contraditórias entre os sujeitos do mesmo gênero, em ambas as

organizações, nas quais os sujeitos apresentaram uma engendrada complexidade de comportamentos compostos por uma singularidade e um coletivo. Na singularidade, caracterizada pelo “eu”, impera a identidade do sujeito, o que pode distanciar uma pessoa de outra quando essa se depara com o coletivo, caracterizado pelo “nós”, ou seja, quando os atores têm, necessariamente, que trabalhar o coletivo, o bem comum.

Nesse contexto, a pesquisa realizada por Menegasso e Valadão Júnior (2003) aponta que, nos empreendimentos solidários com baixo número de conflitos, o processo de comunicação entre os membros flui de maneira tal que valores como a solidariedade e o convívio são ressaltados. Em contrapartida, nas organizações nas quais as decisões são centralizadas, os conflitos podem ser potencializados.

Tentando relacionar gênero, conflitos e organizações do Terceiro Setor, Faria, Silveira e Nobre (2000) sinalizam para uma necessária revisão organizacional, no sentido de haver mudanças nos conflitos de gênero, pois não há como querer uma transformação e mais igualdade, seja econômica, cultural, política e social, sem alterar as relações de poder dominantes. Nesse sentido, o maior desafio da economia solidária é buscar um novo recorte para relações interpessoais e de gênero, ou seja, proporcionar maior autonomia e capacidade de conhecimento, no intuito de abrir novas possibilidades de atuação.

Guerra e Toledo (2010) complementam que as relações criadas a partir das práticas de economia solidária ainda indicam uma dificuldade por parte das mulheres, qual seja, conquistar relações mais harmônicas entre gêneros. Na visão dos autores, essa dificuldade se potencializa quando essas relações incluem as de âmbito familiar, contudo, parece que há um caminho a percorrer com possibilidades de transformação dessas relações.

Buscando reflexões sobre economia solidária como uma das propostas para atenuar as desigualdades nas relações de gênero, Guerra e Toledo (2010) mostram que ainda existe o desenvolvimento de um conceito, pois muitas mulheres inseridas em organizações que geram trabalho e renda nelas estão não por opção, mas, sim, por falta dela. Contudo, parece que encontraram, nessa realidade, nos espaços nos quais se espera que prevaleçam valores como cooperação e solidariedade, a possibilidade de se (re) afirmarem como sujeitos donos de suas próprias vidas.

A partir do exposto, uma inquietação se faz presente. Nas organizações de economia solidária, características retratadas como cidadania, solidariedade, socialização, dentre outras, estimulam igualdade nas relações de gênero? Outro questionamento que se faz é se a atuação da mulher, principalmente, na gestão dessas organizações, é vista como essencial para seu desenvolvimento. Inferindo alguns desdobramentos, há a necessidade de se conhecer o perfil das mulheres gestoras, a fim de analisar seu real papel, recheado de características que interferem, positiva ou negativamente, no funcionamento das organizações.

Dessa forma, formula-se um problema de pesquisa mais amplo: **Como se configuram as relações de gênero, mais especificamente, ligadas à participação e atuação das mulheres na gestão de duas organizações de economia solidária, na cidade de Uberlândia, Minas Gerais?**

Assim, esta dissertação parte do objetivo geral de interpretar as relações de gênero, mais especificamente, ligadas à participação e atuação das mulheres na gestão de duas organizações de economia solidária, na cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Para viabilizar o alcance desse objetivo, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- (1) Identificar, para pesquisa, organizações do Terceiro Setor, mapeadas em Uberlândia, que guardem as mesmas proporções e características na questão relações de gênero e economia solidária;
- (2) Descrever as organizações de economia solidária selecionadas, contemplando os sujeitos que nelas exercem cargos de gestão, a partir de metáforas, considerando análises fílmicas, tanto para as organizações, quanto para as mulheres participantes da pesquisa;
- (3) Analisar as nuances explícitas e implícitas com relação à gestão da mulher nas organizações escolhidas, partindo das categorias de gênero estudadas por Medeiros (2008), quais sejam, **cumplicidade, resistência e confronto**;
- (4) Interpretar, a partir da análise das categorias propostas por Medeiros (2008), os elementos de gestão no contexto das quatro dimensões – **social, econômica,**



**ecológica, organizacional e técnica** – identificadas por Andion (2005), nas organizações participantes da pesquisa.

A partir do exposto, este estudo alçou-se na compreensão de algumas questões, quais sejam, em primeiro lugar, como se entrelaçam os conceitos das organizações do Terceiro Setor e as organizações que atuam nos preceitos da economia solidária. Em um segundo momento, ou mesmo concomitantemente, já que a opção foi por um mergulho nas tramas dos relacionamentos sociais, buscou-se um entendimento acerca das relações entre os sujeitos, seja masculino e feminino, ou de forma mais ampla, reveladas no âmbito dessas organizações. Para fechar o interesse pela pesquisa, verificou-se se as caracterizações de gênero reveladas pelo estudo influenciam, positiva ou negativamente, a gestão social das instituições pesquisadas.

Abre-se aqui um parêntese para que se apresente a visão de Medeiros (2008) que considera as questões de gênero tanto no contexto masculino/feminino, quanto no âmbito das próprias relações sociais. A autora retrata os sujeitos organizacionais ora se apresentando como um gênero, ora se apresentando como o outro, ou mesmo, o sujeito apresentando vários gêneros em conjunto. Neste sentido, o campo das organizações é fértil para o estudo das relações sociais imbuídas de desigualdades e conflitos emergidos no cerne das questões que envolvem a gestão organizacional, como por exemplo, expostas por Andion (2005).

A relevância deste estudo reside no fato de que, apesar das muitas conquistas do universo feminino, tanto na esfera pública quanto na privada, o que se percebe é que, mesmo com várias mudanças positivas relacionadas às diferenças de gênero, o domínio do homem, principalmente, em algumas funções no mercado de trabalho, ainda permanece (CAPELLE et al., 2004).

Dados do IBGE (2011) mostram um aumento considerável nos postos de trabalho entre a população economicamente ativa no Brasil. Em 2010, esse número representou a criação de 743 mil postos de trabalho, sendo as regiões metropolitanas de Belo Horizonte e Salvador as que mais representaram o percentual de pessoas ocupadas, 29,9% e 28,8%, respectivamente, quando comparado à mesma pesquisa em 2003.

A partir desses dados, outra justificativa para este estudo debruça-se no fato de que, mesmo com o aumento dos postos de trabalho, no período apresentado, as mulheres ainda têm remuneração menor que os homens. Os dados do IBGE (2011), do ano de 2010, retratam que no período 2003-2009, as mulheres ainda continuavam obtendo rendimento em torno dos 70% se comparado à remuneração dos homens, resguardadas as mesmas proporções (mesma escolaridade e mesmo agrupamento de atividades).

Outra questão interessante e que merece atenção, evidenciada também pela mesma pesquisa e que reforça os dados apurados em 2003, é o número maior de mulheres com maior escolaridade, se comparado aos homens. Em 2003, o percentual de mulheres com 11 anos ou mais de estudo era, em média, 44,7%. Já em 2009, esse percentual representou 59,8%, ou seja, mais da metade da população pesquisada.

Pressupostos modernistas<sup>3</sup> que ditam mais produtividade com eficiência no trabalho, ao mesmo tempo em que ressaltam técnicas de gestão direcionadas à busca pela racionalização, também mostram detalhes de desigualdades entre gêneros, seja na divisão do trabalho, da política, da economia ou família (PIORE; SABEL, 1984; GIDDENS, 2002).

Em outro sentido, o termo economia solidária suscita muita curiosidade, uma vez que está relacionado a instituições que atuam de forma intermediária entre o Estado e o Mercado (FRANÇA FILHO, 2002) e que, além de fornecer formas alternativas de ação coletiva, essas geram trabalho e renda (MEDEIROS, 2008), fonte de interesse do estudo.

A partir do exposto, muito se tem falado, em todo o mundo, acerca da atuação na área social das organizações mobilizadas pela sociedade civil. Uma fonte crescente de estudos de pesquisadores é a verificação do impacto social causado pela forma de atuação dessas organizações e sua forma de geração de empregos (ANDION, 2005), justificando, teoricamente, o estudo em questão.

Outra fonte de justificativa teórica pode ser apontada como a interação dessas organizações com as relações de gênero, importante questão de pesquisa, uma vez que possuem

---

<sup>3</sup> Giddens (2002) emprega o termo modernidade referindo-se à inserção das organizações na sociedade, o que provocou mudanças de comportamento até então estabelecidos na Europa depois do feudalismo. O seu impacto se tornou mundial, a partir do século XX, produzindo novas formas de organização da sociedade.

características próprias. A partir dessa interação, os estudos organizacionais variam de acordo com uma agenda social em que o contexto econômico se apresente como pano de fundo para a reordenação de práticas (FARIA; SILVEIRA; NOBRE, 2007). Isso porque as relações de gênero estão intimamente imbricadas a outras esferas, tais como, classe, raça/etnia, geração. Assim, a discussão sobre gênero deve ser foco de espaços direcionados à reflexão de práticas que minimizem as desigualdades e a exclusão da mulher no campo do trabalho, seja esse qual for.

Ainda, na visão de Scott (1995), a contextualização das relações de gênero deve ser estudada em âmbito mais generalizado, a fim de analisar essas relações com maior abrangência e riqueza, sendo possível, por exemplo, interpretá-las sob a ordem das várias interações humanas, em qualquer local em que haja relações entre pessoas. Conforme Valadão Júnior, Medeiros e Ribeiro (2010), a dinâmica própria às organizações ligadas à economia solidária confere um caráter organizacional diferente, dirigido por valores sociais, e o que se espera é que as relações de gênero também sejam guiadas pela igualdade entre o masculino e o feminino.

Também, justifica-se este estudo, ainda teoricamente, o pensamento de Martin (1990) sobre o choque entre gêneros, quando a autora afirma ser “difícil” de detectar, porém “fácil” de negar, o que se mostra ressaltado na visão de Medeiros (2008). Para essa autora, essas relações são marcadas pela discriminação ou desigualdade, mas, sobretudo, pelas características omitidas ou encobertas dessas relações. Medeiros (2008), ao analisar uma organização do Terceiro Setor, desenhou três categorias de gênero, quais sejam, cumplicidade, resistência e confronto, apresentadas no cotidiano das organizações. A autora apresenta a arena organizacional como campo de conflitos, desigualdades e contradições, reforçando que o ambiente é dinâmico e ambíguo. Assim, apoiada nas teorias pós-estruturalistas, a autora discorre que o indivíduo constrói sua identidade na organização por meio de discursos, e consequentemente, as categorias de gênero poderiam ser construídas e (re) construídas na esfera das organizações.

Castells (2003) aponta, como justificativa prática que, em se tratando de relações de gênero, a desigualdade no campo de trabalho ainda tem se mostrado bem evidente, revelando que, mesmo com vários fatores contribuindo para a igualdade, tais como, informatização e globalização da economia, a participação feminina no mercado de trabalho ainda é inferior que a masculina. Medeiros (2008) auxilia na justificativa, complementando que, no cenário

brasileiro, os salários das mulheres ainda ficam em patamar inferior ao salário dos homens, e isso é uma evidência em âmbito mundial. A atribuição de tarefas domésticas para as mulheres e a responsabilidade pelos proventos da família como sendo masculina, veio, ao longo da história, acentuar essas discrepâncias (GIDDENS, 2001).

Essas disparidades se revelam em várias esferas, como, por exemplo, no campo da educação. Ali se vê mais escolaridade por parte das mulheres, e as mesmas tendem a direcionar sua profissão para carreiras associadas às ciências humanas (PENA; PITANGUY, 2003). As autoras dizem que, ao longo da história, os estudos e a vida cotidiana direcionam carreiras públicas, ou fora do ambiente doméstico, para homens e destinam as tarefas de casa às mulheres.

Assim sendo, a justificativa prática deste estudo se baseia, também, na visão de Teixeira (2002), que reforça ser o crescimento das organizações não governamentais feministas um dos focos de discussão a partir de 1990. A maior participação das mulheres em ONGs as influencia no sentido de melhorar não só sua qualificação, mas, também, seu desempenho, permitindo, assim, que atuem no mercado de trabalho de forma mais efetiva e com maior capacidade profissional.

As relações de gênero estudadas na esfera de organizações do Terceiro Setor, mais especificamente, as de economia solidária, se fazem justificadas em âmbito social, devido à visão de França Filho (2002), que enfatiza o Terceiro Setor como um lugar próprio da sociedade civil para o exercício da cidadania, possibilitando articulações além do Estado e do Mercado. Assim sendo, a sociedade como um todo se privilegia pelos espaços abertos ao voluntariado, incentivando mais relações igualitárias e com menos discriminação em relação ao trabalho feminino.

A afirmação e justificativa social também encontram seu fundamento nos dizeres de Valadão Júnior, Medeiros e Ribeiro (2010):

É importante, para os grupos que agem nesse setor, elaborar formas de ação que fortaleçam a difusão de ideais democráticos, de igualdade, de participação e de justiça social condizentes com os valores que os motivam para serem realmente legitimados, dentro e fora da comunidade onde elas atuam como alternativas ao modelo vigente (VALADÃO JÚNIOR; MEDEIROS; RIBEIRO, 2010, p.3).

Nesse sentido, se as relações de gênero forem mais benéficas e baseadas no argumento dos autores acima citados, a justificativa social para este estudo se faz necessária, uma vez que, com mais consciência cidadã, através da multiplicidade de exemplos práticos na área, mais a sociedade civil se sentirá privilegiada e incentivada a assumir relações igualitárias entre a natureza dos gêneros.

A partir do exposto, este trabalho pretende oferecer contribuições às discussões do curso de Mestrado em Administração, na linha Organização e Mudança, e no Grupo de Pesquisa “Gestão de Organizações do Terceiro Setor”, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia. Especificamente, faz parte de um projeto financiado pela FAPEMIG, que apresenta como objetivo, analisar as relações de gênero em organizações de economia solidária de Uberlândia e Ituiutaba, Minas Gerais.

Para melhor compreensão acerca do tema e problema de pesquisa, o texto está estruturado em seções, abrangendo a introdução a contextualização do tema, o problema abordado, bem como os objetivos geral e específicos. Na segunda seção, o aporte teórico empírico é apresentado, dividido em subseções, envolvendo a revisão da literatura acerca de relações de gênero, conceitos e caracterizações sobre o Terceiro Setor e sua relação com organizações de economia solidária.

Também fazem parte do arcabouço teórico a conceituação sobre gestão social e sua relação com a temática, além da contextualização dos conflitos organizacionais provenientes das organizações de economia solidária. É importante ressaltar que o aprofundamento no assunto sobre conflitos organizacionais se mostrou necessário, pois o *corpus* de pesquisa, iniciado juntamente ao desenvolvimento do referencial teórico, fez aflorar sua necessidade.

Na quinta seção, são apresentados os aspectos metodológicos que compõem os passos da pesquisa empírica, assim como a fundamentação teórica, base e subsídio para a elaboração, realização e apresentação dos resultados referentes ao campo da pesquisa. Fazem parte da sexta seção a análise e discussão dos resultados, também subdivididos em seções que possibilitaram melhor compreensão e interpretação dos dados coletados nas duas organizações objetos de análise. Por fim, são feitas as considerações finais acerca dos resultados obtidos, respondendo, assim, ao problema de pesquisa, ao objetivo geral, bem como aos objetivos específicos do estudo.

## 2 AS QUESTÕES DE GÊNERO

*É pelo trabalho que a mulher vem diminuindo  
a distância que a separava do homem,  
somente o trabalho poderá garantir-lhe  
uma independência concreta.*  
**Simone de Beauvoir**

No mundo pós-fordista, em que as características de trabalho se tornaram mais dinâmicas e menos rígidas e massificadas, mais qualificação dos trabalhadores foi exigida para fazer as mesmas tarefas, com menos pessoas presentes nas linhas de produção (PIORE; SABEL, 1984). Com os avanços refletidos a partir de novas formas de produção, mais as organizações se viram em condições de escolher seus próprios caminhos, gerando mais influências internas e externas.

Dessa forma, com a introdução de novas técnicas de trabalho e mais qualificação exigida dos profissionais, as relações de gênero e suas características se tornaram evidentes dentro dos ambientes organizacionais (MARTIN, 1990; CÀLAS; SMIRCICH, 1996; CAPELLE et al., 2004). Nessa perspectiva, relações de gênero traduzem-se por relações entre masculino e feminino. No entanto, pode-se verificar em Medeiros (2008), a utilização da abordagem pós-estruturalista e pós-moderna pautando as relações de gênero no Terceiro Setor, identificando assim, que o termo permanece em construção, refletindo sujeitos dinâmicos, flexíveis e representando multiplicidade de discursos.

Historicamente, o ambiente de trabalho é o local no qual as diferenças entre homens e mulheres, com relação a trabalho e renda, se mostram ressaltadas. As atividades masculinas se sobrepõem às femininas se comparadas historicamente, visto que às mulheres ficaram destinadas as tarefas relativas à família, enquanto que as atividades no âmbito público, ou fora do ambiente doméstico, ficaram voltadas, especialmente, ao universo masculino (MARTIN, 1990; PENA; PITANGUY, 2003).

## 2.1 Gênero: alguns apontamentos

Swedberg (2005), um dos intérpretes da obra weberiana, faz uma retrospectiva histórica a respeito dos grupos sociais e da agricultura pré-capitalista, para justificar o que Weber chama de “sociologia econômica”. Para o autor, analisando-se grupos agrícolas sociais daquele período, via-se claramente a segregação de tarefas masculinas e femininas. Ao homem ficava destinada a luta pela terra, enquanto que à mulher era atribuída a responsabilidade por seu cultivo. No decorrer do desenvolvimento histórico, o homem buscou tarefas no âmbito externo, como, a caça, a participação em guerras e o manejo do trabalho agrícola, enquanto que, à mulher, ficaram destinadas as tarefas do lar e o cuidado com a família.

Faria, Silveira e Nobre (2000) acrescentam que um dos fatores pelos quais a mulher não consegue ocupar mais cargos em outros setores da economia é o fato de ela ter que conciliar responsabilidades domésticas com outras de âmbito público. Na visão das autoras, o peso da conciliação entre família e trabalho dá um tom de responsabilidade às mulheres, muito embora, imbuída de desigualdades. Ratificando essa realidade, Roth (2007) aponta que uma das questões pelas quais as mulheres não conseguem mais ascensão profissional e mais equiparação salarial é o fato de existir discriminação de gênero, uma vez que a remuneração masculina, ao longo do tempo, sempre foi superior à feminina.

Outra dificuldade para o desenvolvimento das mulheres no mercado de trabalho é o que alguns autores, como Morrison e Glinow (1990), Steil (1997) e Betiol (2000), denominam de *glass ceiling* ou teto de vidro, um tênue e arraigado limitador ou barreira que impede a ascensão hierárquica feminina a cargos mais representativos nas organizações. Na realidade brasileira, Betiol (2000) concluiu que, nos cargos em que maior qualificação é exigida e que representa maiores possibilidades de crescimento profissional, a predominância de ocupação ainda é do gênero masculino.

Estudos de Piore e Sabel (1984), Giddens (2002), Castells (2003), Costa (2006) e Capelle et al. (2006) sinalizam que, mesmo com o crescimento da participação da mulher em outras esferas da sociedade, o que ganhou força a partir de movimentos feministas a partir de 1970, ainda é latente a divisão de tarefas entre os gêneros, conforme a natureza de cada sexo.

Se sustentando nesse crescimento da participação feminina em outras esferas de trabalho, como por exemplo, ocupando cargos de gestão nas organizações do Terceiro Setor, é que Medeiros (2008) revela um dos pilares de seu trabalho. Da mesma forma, unindo outra transformação ocorrida durante o século XX, qual seja, o apontamento do Terceiro Setor como local emancipatório para o sujeito, a mesma autora partiu para analisar os limites dos discursos aparentes ou não, privilegiados na realidade social de uma organização em Uberlândia, Minas Gerais.

Quanto à conceituação, numa perspectiva histórica, Scott (1995) mostra sua contribuição, através da visão de historiadores, para os quais a palavra “gênero”, em sentido de sinônimo, substituiu a palavra “mulheres” em artigos e pesquisas, por sua abordagem mais neutra e menos parcial. A terminologia “gênero”, e não “mulheres”, ou “feminismo”, se reveste de significados e sentidos das ciências sociais, e não das ciências políticas, dando uma abrangência mais enriquecedora ao termo, o que, de acordo com a autora ofereceu mais caráter acadêmico ao movimento feminista na década de 1980. Ainda, o emprego da palavra “gênero”, mesmo que abrindo uma nova perspectiva em termos das ciências sociais, não promove a força suficiente para transformar os “paradigmas históricos” acerca do tema.

Medeiros (2008) reforça uma abordagem contrária pautando-se nas teorias pós-modernas para refletir o avanço nas discussões sobre o questionamento de uma verdade objetiva e universal. Para a autora é essencial que as relações de gênero abordem o âmbito organizacional como campo de conflitos, desigualdades e contradições, reforçando que o ambiente é dinâmico e ambíguo. Assim, apoiada nas teorias pós-estruturalistas, a autora discorre que o indivíduo constrói sua identidade na organização por meio de discursos, e consequentemente, as categorias de gênero poderiam ser construídas e (re) construídas na esfera das organizações.

Historiadores feministas procuraram empregar um arcabouço teórico para analisar o gênero (mulheres), o que, na perspectiva de Scott (1995), se resume em três pontos de vista que, juntos, se complementam, mas que não se resume a uma análise fixa acerca das relações de gênero: (1) a subordinação das mulheres perante os homens, uma vez que esses últimos têm a necessidade de sobressair-se, no sentido físico da palavra (reprodutivo), sendo a independência alcançada pelo desenvolvimento, em que o corpo feminino não fosse mais visto somente como uma máquina reprodutiva; (2) a discussão e crítica advinda das feministas marxistas que se opunham à divisão sexual do trabalho pelo capitalismo, o que se baseava em



uma visão materialista das diferenças físicas entre o masculino e o feminino; (3) o estudo da própria sexualidade, uma análise mais prolongada entre as feministas marxistas americanas, em que se sugere estudar o gênero sob a forma psíquica das relações para se chegar à identidade do sujeito.

Ainda versando sobre a esfera histórica da relação de gênero, Sheppard (1984) faz referência à questão, mostrando que é antiga a discussão. Em seus estudos, a autora mostra que “tipos ideais” fazem parte de estratégias organizacionais que caracterizam perfis masculinos e femininos no ambiente empresarial. Nesse sentido, e para a mesma autora, à figura masculina cabem alguns significados, tais como, competitividade, autonomia, independência, lógica, dentre outros. Já, na caracterização feminina, os tipos ideais mais empregados perpassam por espontaneidade, cooperação, emoção, intuição, dentre outros. Todavia, a autora alerta que esses significados não podem e não devem ser generalizados, apesar de haver uma tendência de as mulheres adotarem alguns papéis que as diferenciam dos homens, e, também, pela figura masculina utilizar outras caracterizações.

Auxiliando a discussão, Caldas e Tonelli (2000) se referem ao ambiente de trabalho caracterizando-o a partir da identidade organizacional, o que confere aproximação ou distanciamento dos sujeitos. Os autores complementam que os conceitos criados pelas características psíquicas do ser humano, de si mesmo e de outros, são fundamentais para que suas relações no ambiente da organização sejam moldadas.

Nesse sentido, o perfil pós-moderno dos gestores como sujeitos de relações sociais faz parte de um processo definido a partir do propósito ideal, cujo pano de fundo seria o ambiente organizacional. Em outras palavras, os sujeitos na organização, na visão dos autores, buscam se relacionar socialmente a partir de perfis adequados, mudando e se adaptando às demandas, assim como um camaleão, que muda de cor com a finalidade de se defender no meio ambiente, muitas vezes, hostil. Assim, Caldas e Tonelli (2000) sugerem que o “**homem-camaleão**” é a versão do sujeito pós-moderno que, a partir do ambiente organizacional, auxilia o entendimento do homem e suas relações sociais.

Para alguns autores, como, Giddens (2001) e Capelle et al. (2004), as primeiras relações de gênero sugeriam as diferenças entre os sexos masculino e feminino, levando em consideração somente a questão biológica. Entretanto, conforme Medeiros (2008), o conceito de gênero é

mais amplo e utilizado não só para refletir as diferenças biológicas, mas, também, para analisar todo o processo de relações sociais inerente à natureza masculina e feminina, ou seja, entender como acontece a dinâmica das relações baseado em uma discussão crítica. Essa perspectiva pode ser vista também em outros estudos (SCOTT, 1995; FARIA; SILVEIRA; NOBRE, 2000; SIQUEIRA, 2008).

Em se tratando de gênero e história, Siqueira (2008), em seu estudo baseado no aporte de Joan Scott, afirma ser necessário recorrer a teorias para explicar o que ocorreu ao longo do tempo com relação às relações de gênero dentro e fora da esfera empresarial. No entanto, a autora justifica que não se podem engessar essas relações, muito menos categorizar o “masculino” e o “feminino”, já que estes se referem a construções constantes do sujeito, o que confere um caráter subjetivo à análise.

Nessa perspectiva, Cãlas e Smircich (1996) sugerem uma quebra de modelos antigos, em que a gestão era dominada, exclusivamente, pela “masculinidade”. As autoras propõem, então, a abordagem das relações de gênero a partir de sete teorias que, a critério de exemplificação, são colocadas de maneira sintética: (1) a teoria feminista liberal propõe analisar as relações de gênero baseadas na socialização do comportamento; (2) a teoria feminista radical relaciona as relações de gênero à insatisfação dos movimentos feministas a respeito das políticas públicas instauradas na década de 1960; (3) a teoria feminista marxista analisa as relações de gênero como um processo histórico em que classes sociais foram marginalizadas e as mulheres oprimidas por esse processo; (4) a teoria feminista socialista estuda as relações de gênero a partir do contexto social no qual há discussões entre os fatores que compõem a parte intrínseca das relações, tais como as ideologias; (5) a teoria feminista psicanalítica liga as relações de gênero a análises clínicas e enfatizam o comportamento dos indivíduos; (6) a teoria pós-colonial ou terceiro mundista analisa as relações de gênero a partir do pensamento universalista das feministas do primeiro mundo e propõe críticas em relação a esse contexto; e, por fim, (7) a teoria feminista pós-estuturalista ou pós-moderna propõe a desconstrução e (re) construção de novas teorias e novos direcionamentos para a prática e pesquisas futuras.

Ainda, Louis (2006) procurou conceituar gênero através de várias abordagens, todavia, a perspectiva social e a política, no sentido de analisar as relações de gênero, são indissociáveis. O emprego da palavra “gênero” está presente em todas as esferas da sociedade e, como tal, envolve vários contextos e possibilidades de análise. Contudo, há que se atentar para o

emprego e à análise correta do termo, uma vez que não se podem deixar de lado questões como “patriarcado”, “a dominação masculina”, “as relações de dominação entre os sexos” e “a – crítica – da igualdade entre homens e mulheres”.

Os movimentos feministas mostram que vale a pena insistir na questão das relações de gênero, pois este ainda se apresenta como um campo vasto de estudos. Mesmo com um crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho, ainda é evidente que algumas dificuldades persistem, tais como, menor remuneração, jornadas de trabalho diferenciadas e maiores índices de desemprego (CAPELLE et al., 2006).

No campo político, Costa (2006) afirma que as mulheres conquistaram mais espaço, criando, por um lado, maneiras de atuar de forma mais influente, porém, conservadora, e, por outro lado, o surgimento de espaços em que o profissionalismo e a qualificação se tornaram influenciadores sócio-políticos.

Já, no contexto organizacional, as relações de gênero são fundamentadas, basicamente, em mais aumento dos postos de trabalho femininos, mais conflitos e mais movimentos a favor da igualdade no mercado (MARTIN, 1990). Em outras palavras, a partir do desenvolvimento do universo feminino, as relações de gênero tornaram-se mais evidentes e, com isso, outras possibilidades de análises se descortinaram à frente da temática.

Faria, Silveira e Nobre (2007), nesse sentido, complementam que as questões de gênero devem fazer parte de uma agenda social, na qual o contexto econômico sirva como pano de fundo para a reordenação de práticas. Isso porque as relações de gênero estão intimamente imbricadas a outras esferas, tais como, classe, raça/etnia, geração. Assim, a discussão sobre gênero deve ser foco de espaços direcionados à reflexão de práticas que minimizem as desigualdades e a exclusão da mulher no campo do trabalho, seja ele qual for.

Ainda, na visão das autoras, e citando Scott (1995), a conceituação das relações de gênero nos remete a um contexto mais amplo, em que é possível analisar as mais variadas interações humanas, em diversos níveis e espaços, nos quais ocorrem relações entre pessoas. Em outras palavras, as relações de gênero, algumas vezes, se caracterizam por discursos de identidade, ou mesmo envolvem diferenças econômicas de forma distinta e em momentos específicos. Outras vezes, um discurso se confunde ou se sobrepõe ao outro.

As autoras ainda complementam que o grande desafio das organizações do Terceiro Setor é entender e trabalhar de forma a amenizar, ou mesmo estreitar, as diferenças envolvidas nas relações de gênero, as quais se compõem de características raciais, de classe, de formação, de desigualdades sociais, dentre outras, a fim de conseguir alguma transformação da realidade.

Mas há que se considerar, como alerta Costa (2006), que, mesmo com todas as conquistas feministas, as quais ganharam força à base de muito esforço, seja reivindicando direitos, seja denunciando discriminações, a participação e atuação da mulher ainda é muito ínfima se comparada à participação masculina em outros setores, campo propício para pesquisas na área.

Seguindo a agenda de Medeiros (2008) que discorre sobre as categorias de gênero, quais sejam, cumplicidade, resistência e confronto, afirma que estas emergem discursivamente e sugerem comportamentos e outros sistemas, revelados a partir de desigualdades de gênero presente nas atividades cotidianas e propriamente ditas como “masculinas”. Para compor as categorias de gênero analisadas, a autora ainda se reporta às teorias que contestam as várias configurações das relações sociais produzidas pelas pressões do capitalismo.

É neste sentido que este estudo buscou seu campo de atuação, procurando explorar as relações sociais nas organizações do Terceiro Setor, já que as mulheres reconheceram a importância de sua participação fora do ambiente doméstico. Nessa perspectiva a pesquisa objetivou interpretar as relações de gênero, mais especificamente, ligadas à participação e atuação das mulheres em duas organizações que geram trabalho e renda, buscando compreender sua influência no processo da gestão destas iniciativas sociais.

### 3 O TERCEIRO SETOR: CAMPO PROPÍCIO A RELAÇÕES SOCIAIS, COOPERAÇÃO E TRANSFORMAÇÕES

*Essas crianças estão nas ruas porque, no Brasil,  
ser pobre é estar condenado à marginalidade.  
Estão nas ruas porque suas famílias foram destruídas.  
Estão nas ruas porque nos omitimos.  
Betinho – Herbert de Souza*

Na emaranhada teia de conceitos, buscou-se, com este trabalho, contribuir para melhorar o entendimento sobre o Terceiro Setor. Mesmo que o termo não seja recente, quando algo é retratado, várias são as terminologias derivadas de sua contextualização, e poucas apontam para um conceito específico, o que proporciona várias interpretações e muitas possibilidades de análise (LANDIM, 1993; FERNANDES, 1994; SALAMON, 1998; FISCHER; FALCONER, 1999; HUDSON, 1999; ALVES, 2002; SALVATORE, 2003; TEIXEIRA, 2004; FISCHER, 2005; REFFICO; GUTIÉRREZ; TRUJILLO, 2006; CORREA; PIMENTA, 2006).

A partir da década de 1990, boa parte da representação literária sobre o Terceiro Setor o apresenta como espaço para transformações sociais que busca promover a ação comunicativa por meio do diálogo. Supõe-se, então, que, nas organizações que o compõem, há espaço para liberdade, criatividade e ações comunitárias (MEDEIROS, 2008). Outra representação interessante para o Terceiro Setor é que pode ser visto como um lugar que abriga seres humanos excluídos do mercado de trabalho (RIFKIN, 2000), assim, sua relação com o voluntarismo é estreita, além de funcionar como alavanca na geração de empregos (SALAMON, 1998).

Fato interessante também é retratado por Souza (2008), que reflete sobre as organizações do Terceiro Setor, apontando-as como entidades nas quais as pessoas se dedicam a atividades voltadas para o bem comum. Nelas, as pessoas precisam desenhar um cenário de trabalho com situações mais humanas, nas quais o entendimento para ações em conjunto seja praticado, muito embora a realidade dessas organizações também enseje um viés de mercado.

Como o tema Terceiro Setor permite várias abordagens e terminologias, o seu aprofundamento, a partir de sua retrospectiva histórica, é parte fundamental deste estudo e visa a uma melhor compreensão e mais esclarecimentos.

### **3.1 O Terceiro Setor enquanto retrospectiva histórica**

As bases históricas do Terceiro Setor, na perspectiva de Salamon (1998), são associadas às pressões, demandas e necessidades dos próprios indivíduos como cidadãos. Originário nos Estados Unidos, suas raízes se emanaram na década de 1970, a partir dos vários movimentos sociais que lutavam pelos direitos das mulheres e dos consumidores, por proteção ambiental, dentre outros. Assim, seu crescimento foi atribuído às várias pressões advindas da sociedade civil devido à ineficiência do Estado e a falta de credibilidade na sua capacidade de exercer suas funções (SALAMON, 1998; ALVES, 2002; MÂNICA, 2007).

Verifica-se, nas origens do Terceiro Setor, o interesse dos cidadãos pelo bem comum e por ações coletivas, entretanto, como aponta Alves (2002), houve um período, na década de 1980, em que o tema ficou meio adormecimento, não despertando tanto interesse por parte de estudiosos. A atenção novamente ao Terceiro Setor foi dada a partir da divulgação dos resultados do *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*<sup>4</sup>, quando o resgate e uma proposta de novos contornos para o setor foi apresentada. O mesmo autor ainda retrata que o desuso do termo repousa sua causa na inconsistência de significados, o que gerou, até os dias atuais, múltiplas definições e análises.

Complementando, Mânica (2007) afirma que o termo Terceiro Setor, advindo da expressão *Third Sector*, que pode variar em cada país que a emprega, expressa a intenção pelo interesse coletivo e diz respeito às organizações emanadas da sociedade civil que não possuem o lucro como objetivo (SALAMON; ANHEIER, 1992; ANHEIER, 1995). Todavia, como bem lembra Mânica (2007), a utilização indiscriminada do termo, fez com que o conceito fosse interpretado e analisado por várias óticas diferentes.

---

<sup>4</sup> Pesquisa internacional realizada com o objetivo de aproximar as terminologias dadas ao Terceiro Setor e categorizar as organizações que trabalham com iniciativas ligadas à temática. A disseminação dos resultados propiciou oferecer mais conhecimento e homogeneidade, dando mais visibilidade às iniciativas nas mais variadas realidades mundiais. No Brasil, a pesquisadora responsável é Leilah Landim que, junto com Rubem César Fernandes, são os pioneiros dos trabalhos no cenário nacional (ALVES, 2002).

No Brasil, a atenção pelo tema ganhou destaque a partir de 1990, quando houve mais interesse por parte da sociedade civil e de acadêmicos (SALAMON, 1998; FALCONER, 1999), muito embora suas raízes históricas apontem para o século XVI, período colonial, quando a Igreja Católica era responsável por iniciativas de âmbito social (FERRAREZI, 2001; LANDIM; CARVALHO, 2007; MÂNICA, 2007; SILVA, 2010).

Para a perspectiva histórica e conceituação do Terceiro Setor no Brasil, o estudo de Fernandes (1994) oferece contribuições relevantes, pois do seu trabalho derivou a delimitação do conceito para a realidade latino-americana, alertando para um vasto campo de iniciativas em que o Terceiro Setor poderia infiltrar-se, partindo dos problemas vivenciados pela população de outros países. Na visão do autor, os estudos sobre o Terceiro Setor no país tiveram ênfase a partir de quatro áreas em que iniciativas, tanto de caráter público, quanto também privado, foram passíveis de implementação: (1) ajuda mútua; (2) movimentos sociais e associações civis; (3) ONGs; (4) filantropia empresarial.

Na mesma linha de raciocínio, Landim (1993) sugeriu um levantamento histórico a fim de explicar as confusões e as diversas terminologias ligadas ao tema. É interessante observar, na visão da autora, que o desdobramento de ideias ligadas ao associativismo, filantropia empresarial, trabalho voluntário, permeou o delineamento do conceito desde épocas passadas e, isso se deveu, basicamente, pelas pressões corporativas ligadas, especificamente, à centralização do Estado brasileiro que servia de base para todas as ações públicas.

Diferentemente da colonização americana, em que, primeiramente, a sociedade civil foi constituída, seguida de sua independência e, por último, a instituição do Estado (MÂNICA, 2007), no Brasil, devido ao modelo colonizador, a oligarquia proveniente da Coroa Portuguesa ditava toda a estrutura de Estado, tendo destinado, à Igreja Católica, a prestação de serviços públicos, o que precisava ser respeitado pela sociedade civil (FERRAREZI, 2001; LANDIM; CARVALHO, 2007; MÂNICA, 2007; SILVA, 2010).

Autores como Landim e Carvalho (2007) e Silva (2010) são enfáticos ao descrever que esse poder autoritário do Estado no Brasil Colônia concedeu à Igreja, principalmente, às Casas de Misericórdia (modelo importado da Coroa Portuguesa), a responsabilidade pelas iniciativas de caridade e cristãs. Esse monopólio perdurou até o início do século XX, e as novas organizações que viessem a surgir, a partir da sociedade civil, deveriam também se cunhar

sob a égide da religiosidade e do assistencialismo (SILVA, 2010). Todavia, Landim e Carvalho (2007) ressaltam que há registros históricos de grupos de defesa dos direitos humanos, datados daquela época, que mostravam discordância numa tentativa de mostrar que o social e suas respectivas iniciativas eram de direito da sociedade civil.

Mânica (2007) discorre que, a partir da Constituição de 1934<sup>5</sup>, o Estado, antes às margens das questões sociais, passou a se interessar pela arena econômico-social, tomando para sua responsabilidade as políticas públicas e direcionando mais recursos para organizações assistenciais, aportando-se em prestações de contas e dependência econômica. O autor resalta esse fato pela instituição da Lei n.91/1935, que configura o Título de Utilidade Pública<sup>6</sup> às organizações de caráter coletivo e assistencial e o Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos, a partir da Lei n.3.577/1959, atual CEBAS<sup>7</sup>, que oferecia às organizações nessa área a isenção de contribuição patronal previdenciária. Silva (2010) complementa que, junto com o crescimento populacional registrado nas décadas de 1920 e 1930, houve o agravamento de problemas e demandas sociais, favorecendo o aparecimento de mais organizações de cunho social.

Nesse contexto, durante a década de 1940, o termo Organizações Não Governamentais (ONG) ou *Non-Governmental Organizations (NGO)* passou a fazer parte da agenda de documentos das Nações Unidas (SALAMON; ANHEIER, 1992; MENDES, 1999; TAVARES, 1999), sendo criadas a partir de acordos governamentais, a fim de se comprometerem na reconstrução social Pós-Segunda Guerra Mundial. O surgimento das ONGs no contexto Latino-Americano esteve vinculado ao fomento de recursos na implantação de projetos sociais (PEREIRA, 2003).

No período da Ditadura Militar, no Brasil, tanto iniciativas na esfera social como outras voltadas à defesa dos direitos humanos foram abafadas pelo domínio do Estado (MÂNICA, 2007; SILVA, 2010), o que não impediu, entretanto, que se formassem essas organizações sob forte resistência política, o que, atualmente, pode-se dizer, serviu de suporte para disseminação de valores como cidadania e abertura de canais para captação de recursos

<sup>5</sup> Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil promulgada em 16 de julho de 1934. Disponível em << [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao34.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao34.htm)>> Acesso em 25 jul 2011.

<sup>6</sup> Lei de Utilidade Pública Federal datada de 28 de agosto de 1935. Disponível em << [www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1935/91.htm](http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1935/91.htm)>> Acesso em 25 jul 2011.

<sup>7</sup> CEBAS – Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social. Disponível em << <http://cebas.mec.gov.br/>>> Acesso em 25 jul 2011.



(LANDIM, 1997; SILVA, 2010). Landim (1997) ainda destaca que, entre as décadas de 1960 e 1980, houve um crescimento acentuado de recursos externos provenientes de agências não governamentais para países do Terceiro Mundo.

Cabe destacar a década de 1970, época em que iniciativas oriundas das chamadas ONGs, cuja gestão começara a figurar-se como processo à parte do domínio do Estado (PEREIRA, 2003), marcaram um período de desenvolvimento e consolidação do Terceiro Setor (LANDIM, 1993, 1997; FERNANDES, 1994; FALCONER, 1999; COELHO, 2000; TEODÓSIO, 2002; PEREIRA, 2003; TENÓRIO, 2006; SILVA, 2010). Contudo, Pereira (2003) destaca que esse período de crescimento das ONGs ocorreu até a década de 1980, época em que parte dos recursos externos foi redirecionada para outras demandas do Leste Europeu e países africanos.

Silva (2010) complementa a visão de Pereira (2003) ressaltando que a partir de então, agências financiadoras externas passaram a exigir mais profissionalização das ONGs, especialmente nas áreas de planejamento, implementação de ações e controle de atividades. A importância da profissionalização das organizações do Terceiro Setor também é evidenciada por vários autores, como Carvalho e Sachs (2001), Mañas (2002), Salvatore (2003), Teixeira (2004), Louback, Teixeira e Bido (2009) e Aldashev e Verdier (2009), os quais concordam que, independentemente do porte, todas as formas de organização sem fins lucrativos necessitam da profissionalização de sua gestão.

Parênteses aqui para a visão de Silva (2010), que levanta uma reflexão a partir de tal conjuntura. Para o autor, a perspectiva desse contexto levou as organizações do Terceiro Setor a buscar e/ou gerar, por si próprias, alternativas para arrecadação de recursos, lançando-se, assim, em atividades com fins de geração de produção e renda. O autor complementa que a abertura sócio-política, estimulada a partir de um processo de democratização pela queda do Regime Militar, resultou no crescimento e desenvolvimento de organizações emanadas da sociedade civil, sob o cunho do interesse coletivo.

Nesse sentido, Aldashev e Verdier (2009) fazem referência ao mercado globalizado de doações de recursos para organizações não governamentais, em nível mundial, sendo um dos principais fatores por trás dessa globalização aquele que vem promover o aumento da economia de escala na captação das campanhas das próprias ONGs. Em outras palavras, a sistematização de atividades com planejamento adequado e a implementação de atividades geradoras de resultados, por meio da apresentação de projetos sociais bem executados, resulta

em uma maior possibilidade de recursos para as próprias organizações do Terceiro Setor. Assim, os autores sugerem que há como gerar ganho de escala não só na captação de recursos, mas, também, na produção de bens e/ou serviços.

Ilustrativos desse fato são os dados do IBGE (2008) que mostram um crescimento acelerado das Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos brasileiras, no período entre 1996 e 2005. No início da década de 1990, havia 107.332 mil Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos cadastradas em atividade, tendo a pesquisa apurado, em 2005, o total de 338.162 organizações, cujo crescimento expressivo pode refletir o processo sócio-econômico vivenciado pelo país naquela época.

No entanto, foi a partir da Constituição Federal de 1988<sup>8</sup> que o Terceiro Setor encontrou sua sedimentação, através de participação e implementação de políticas públicas, resultando em um processo de descentralização política (LANDIM; CARVALHO, 2007). A partir de conselhos e do envolvimento com outros órgãos políticos, conferiu-se às organizações do Terceiro Setor responsabilidade por serviços públicos de cunho social (SILVA, 2010), apesar da ressalva de Falconer (1999) que já salientava tais serviços fomentados a partir do Estado.

Pereira (2003) aponta a década de 1990 como alavanca para o desenvolvimento das organizações não governamentais, principalmente, a partir da Conferência Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como ECO92, cuja agenda favoreceu a criação da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG. Outros acontecimentos de ordem mundial, como a inserção de novas tecnologias e quebra de fronteiras mundiais a partir do processo de globalização (LANDIM, 1997), também demarcaram, definitivamente, o cenário atual do Terceiro Setor no Brasil.

Anheier (2000), no entanto, faz um alerta em relação ao crescimento de organizações do Terceiro Setor, mostrando que o campo vem se tornando qualitativamente diferenciado, causa de mudanças de novas formas organizacionais provenientes desse processo de globalização das ações coletivas, muito embora essas mudanças dependam da estrutura do setor e do país no qual essas organizações vêm se instalando.

---

<sup>8</sup> Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em << [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>> Acesso em 27 jul 2011.

Para os antropólogos, a explosão de ações coletivas em nível global tem gerado interesse de pesquisadores, políticos e sociedade civil, o que trouxe mais representatividade ao Terceiro Setor e, com isso, mais atenção e discussões na área (FISHER, 1997). Entretanto, Fischer (1997) alerta sobre a necessidade de se entender o que está acontecendo dentro e através das organizações do Terceiro Setor, bem como sua adaptação aos presentes e constantes desafios do mundo moderno. Para o autor, é preciso repensar a forma de abordar os problemas dentro e fora dessas organizações e que influenciam sua relação com o público beneficiado, bem como com o governo e outras redes, para que haja o desenvolvimento local onde a organização atue.

O referido autor ainda considera serem necessários mais estudos envolvendo as ações desenvolvidas pelas organizações do Terceiro Setor, no sentido de avaliar suas práticas internas, sua relação com a comunidade e o Estado, além de seu discurso na solução de problemas sociais.

Outro motivo de maior visibilidade do Terceiro Setor, a partir da década de 1990, pode ser visto também no estudo de Doh e Guay (2006), o qual ressalta a influência de conceitos como responsabilidade social empresarial vindos de países da Europa e Estados Unidos, representando a expansão de iniciativas privadas na esfera social. Falconer (1999), nessa mesma linha de raciocínio, aborda que as empresas se inseriram no contexto a partir da criação de fundações, institutos e projetos no campo social.

Nesse sentido, estudos de Ferrarezi (2001) e Landim e Carvalho (2007) abordam a importância da legalização das atividades do Terceiro Setor, reforçando uma agenda de transparência das organizações, além de estímulos a cadastros e mapeamento do setor no país, pois o fato é que, na atualidade, informações do Terceiro Setor passaram a ser de interesse público. A esse respeito, Ferrarezi (2001) ressalta a formalização desse setor a partir das chamadas organizações da sociedade civil de interesse público, as OSCIPs, por meio das quais se procurou oferecer tal legalização às iniciativas da sociedade civil, ONGs e entidades assistencialistas, estabelecendo relações comuns e denominações isomórficas ao setor. Todavia, a gestão interna das organizações fica a cargo dos membros e, a partir daí, outros fatores passam a influenciar a questão da transparência de informações.

Ainda no contexto da formalização das organizações que atuam no Terceiro Setor, Fischer e Falconer (1998) as configuram sob duas naturezas: (1) no bojo do desenvolvimento de

funções que seriam eminentemente responsabilidade do Estado, como saúde pública e educação; (2) com caracterizações econômicas advindas da iniciativa privada, tais como, geração de emprego e renda. Em outras palavras, as organizações do Terceiro Setor, a partir de suas várias configurações, poderiam atuar com caracterizações de Estado, ou mesmo revestirem-se do contexto empresarial, criando situações de geração de emprego e renda.

Assim, no bojo do desenvolvimento de funções que seriam eminentemente de responsabilidade do Estado, tais como, saúde pública e educação, mas com caracterizações econômicas advindas de organizações com fins lucrativos, como geração de emprego e renda, é que se configuram os empreendimentos de Terceiro Setor (FISCHER; FALCONER, 1998).

A partir de então, para melhor entendimento dos vários contextos de atuação, faz-se necessário um maior aprofundamento em conceitos e delimitações acerca do Terceiro Setor, o que será abordado na próxima seção.

### **3.2 Buscando conceitos e delimitações para o Terceiro Setor**

Trabalhos de autores como Salamon (1998), Fischer e Falconer (1998) e Teixeira (2004) relacionam o conceito de Terceiro Setor, abordando-o como o espaço deixado entre o Estado e o Mercado. Para esses autores, as iniciativas que têm características públicas, bem como privadas, estariam denominadas como do Terceiro Setor. Teixeira (2004) complementa o conceito, apontando-o como o lado oposto do Estado e do Mercado.

Para Anheier (2000), a expansão do Terceiro Setor faz parte de uma transição econômico-social envolvendo mudanças complexas em economias de mercado, trazendo consigo novos paradigmas e novas visões. Para uma melhor compreensão e delimitação, o autor, então, sugere um contexto de quatro complexos institucionais, quais sejam, indivíduos/famílias, empresas, governo e terceiro setor, cabendo ao governo responsabilidades como defesa, leis e infraestrutura básica. Ao mercado se designa a produção pura de bens privados, e, entre esses dois extremos, há uma gama de bens e serviços que são quase-públicos ou quase-privados, o que possibilita o surgimento de novas formas organizacionais e um terreno fértil para o crescimento do Terceiro Setor.

Na visão de Hudson (1999), existem vários significados e várias nomenclaturas direcionadas ao Terceiro Setor, o que não quer dizer que uma se sobreponha à outra; são somente atuações diferenciadas. De forma geral, para o autor, o Terceiro Setor é composto pelos setores ligados à caridade, voluntariado, ONGs, e outras organizações sem fins lucrativos. Para esse autor, a principal característica do Terceiro Setor é sua função social, o que pode englobar desde instituições de caridade, passando pelo cunho religioso, até organizações e movimentos comunitários.

Na perspectiva de um conceito único, Reffico, Gutiérrez e Trujillo (2006) procuraram contribuir denominando as organizações do Terceiro Setor como empresas sociais, buscando uma nomenclatura única para suas várias tipologias. Expressões do tipo “negócio com fins sociais” ou “empreendimentos sociais”, para os autores, podem ser reunidas a partir do propósito das organizações que atuam no Terceiro Setor, pois o fim sempre é o social, qual seja, prover transformações no contexto social.

Para Fernandes (1994), assim como para Alves (2002), o Terceiro Setor é um conceito derivado da economia geral, porém, com características próprias, pois ele desenvolve tanto ações de caráter privado quanto público. Para esses autores, o contexto de “Estado” identifica organizações que desenvolvem ações por meio de bens públicos, para fins públicos. As organizações que trabalham com bens privados para fins também privados são representadas pelo “Mercado”. O Terceiro Setor desenvolve ações com o bem privado, visando “fins públicos”, ou seja, na prática, seria uma interligação entre os outros dois setores da economia. Uma quarta opção, preocupante até, seriam as organizações que poderiam trabalhar com bens públicos para fins privados, denotando um “setor de corrupção” (FERNANDES, 1994). As categorizações, conforme exposto, estão representadas no Quadro 1:

**Quadro 1:** Conjunções entre o “Público” e o “Privado”

Agentes		Fins	Setor
Privados	Para	Privados	Mercado
Públicos	Para	Públicos	Estado
Privados	Para	Públicos	Terceiro Setor
Públicos	Para	Privados	Corrupção

Fonte: FERNANDES (1994, p.21)

Teodósio (2002) complementa a definição, ressaltando cautela nas delimitações, uma vez que os limites dos setores ora se apresentam de forma tão tênue, que um sobrepõe-se ao outro, ou até mesmo se confundem (MÂNICA, 2007). Em outras palavras, existem iniciativas públicas vinculadas, por exemplo, ao ambiente empresarial, seja de forma funcional, seja econômica, ou mesmo iniciativas privadas subvencionadas como, por exemplo, por órgãos públicos.

Outros estudos, como os de Falconer (1999), Teodósio (2002) e Correa e Pimenta (2006), sugerem uma interação entre as iniciativas e funções do Estado, Mercado e Terceiro Setor, apontando delimitações flexíveis entre eles. Nesse sentido, as organizações do Terceiro Setor encontrariam repouso sob dois cunhos: (1) iniciativas da sociedade civil, com o intuito de transformação de alguma realidade crítica, por meio de parcerias com o Estado e o Mercado; (2) a partir da omissão do Estado em relação às necessidades básicas, o Terceiro Setor, juntamente com o Mercado, despontaria como alavanca de iniciativas de responsabilidade social empresarial.

Mânica (2007) faz referência à delimitação do Terceiro Setor, retratando-a, ao longo do tempo, de tal forma confusa que, quaisquer iniciativas, cujas atividades não se enquadrem em outros setores da economia, são consideradas como organizações do Terceiro Setor. A partir desse contexto, o autor justifica que o Terceiro Setor não deve ser visto como campo amplo e genérico, pois aí, sim, acarretaria cada vez mais confusões em relação a sua delimitação. Nesse sentido, o mesmo autor sugere sua representação conforme Quadro 2:

**Quadro 2:** Representação do Terceiro Setor entre o Estado e o Mercado

<b>Agente</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Setor</b>
Estado	Pública	Estado
Sociedade Civil	Pública	Terceiro Setor
Sociedade Civil	Privada (corporativa)	Mercado
Sociedade Civil	Privada (lucrativa)	Mercado

Fonte: elaborado pela autora a partir de MÂNICA (2007)

A partir da representação do Terceiro Setor, Mânica (2007) o aponta com identidade e perfil próprios, não abraçando quaisquer iniciativas, por exemplo, que se designem “sem fins lucrativos”. Para ser considerada como pertencente ao Terceiro Setor, uma organização deve, portanto, atender aos critérios: (1) não distribuição dos lucros; (2) ter a finalidade pública; (3) atuar em proveito do coletivo e não em proveito próprio. O autor ainda complementa que

organizações criadas para defender direitos de um grupo restrito de pessoas, como, por exemplo, sindicatos e associações de classe, não poderiam ser considerados como entidades do Terceiro Setor.

Contudo, ao desenhar as organizações do Terceiro Setor, é necessário, antes de tudo, estabelecer, conforme Salamon e Anheier (1992), em que consiste o “setor sem fins lucrativos”. Os autores o referenciam como um conjunto de entidades que compartilham cinco características fundamentais:

- (1) Organizações institucionalizadas na medida certa, ou seja, representadas por um estatuto legal, com certo grau de estrutura organizacional interna, definição de planos e objetivos claros;
- (2) Organizações institucionalmente separadas do governo, ou seja, entidades que não são parte da instrumentalidade do governo, e, sim, não governamentais, no sentido de não exercer autoridade governamental;
- (3) Organizações com capacidade de controlar suas próprias atividades, ter seus próprios procedimentos de gestão interna e desfrutar de um grau significativo de autonomia;
- (4) Organizações que não distribuem seus lucros, ou seja, não retorna a geração de lucros para proprietários ou diretores. Os lucros das atividades devem ser reinvestidos no propósito básico da entidade;
- (5) Organizações com grau significativo de participação voluntária, ou seja, para serem incluídas no setor sem fins lucrativos, as entidades devem incorporar o conceito de voluntarismo de forma evidente, o qual envolve duas considerações. Primeira, a organização deve envolver voluntários em suas operações de gestão e, segunda, voluntário carrega o significado de não obrigatório.

Os autores ainda discorrem sobre os numerosos aspectos que podem ser conhecidos sobre a agregação dessas entidades, contudo, ressaltam três deles, quais sejam: (a) a escala ou tamanho do setor sem fins lucrativos que envolvem medidas tradicionais da atividade econômica, como emprego e despesas operacionais; (b) sua estrutura para captar fontes de receita; (c) sua composição em termos de atividades principais.

Em relação à expressão “sem fins lucrativos”, Van Til (2009) ilustra uma visão limitada do Terceiro Setor, vislumbrada por ganhos e custos. Em relação aos ganhos, o autor se refere ao mapeamento do “setor sem fins lucrativos”, ilustrando que é possível distinguir as organizações que dele fazem parte, muito devido à conformidade com a certificação governamental, representando a proibição na distribuição dos ativos do setor entre seus membros. Em termos de custos, o mesmo autor sugere que o mesmo interesse em mapear o setor levou, principalmente, os americanos a ignorarem muitas organizações que, de forma informal, também atuam com os mesmos propósitos de outras mapeadas por pesquisadores e estudiosos.

Van Til (2009) complementa, afirmando que o Terceiro Setor tem sido dominado por um paradigma que se concentra em organizações certificadas como isenta de impostos pela Receita Federal e sujeitas a uma incapacidade de distribuir lucros. Nesse sentido, o autor faz uma crítica, ilustrando que essa visão é referência para importantes organizações do Terceiro Setor, mas ressalta que uma literatura crítica, no entanto, tem sido desenvolvida e desafia essa concepção dominante.

Com relação à perspectiva de definição do setor “sem fins lucrativos” sugerida por Salamon e Anheier (1992), Van Til (2009) complementa, ao analisar a visão formal e operacional do Terceiro Setor propostos pelos autores, ressaltando uma forma limitada de distinguir organizações sem fins lucrativos na sociedade. Em contrapartida, citando Roger Lohman como autor influente na conceituação do Terceiro Setor, Van Til (2009) faz referência a uma definição imbuída em processos e propósitos comuns para as organizações que atuam no campo social.

Sob a visão menos formal sugerida por Van Til (2009), Lohman (1992) refletiu que o Terceiro Setor poderia se referir tanto a organizações da sociedade que atuem de forma voluntária, sem fins lucrativos, ou qualquer organização social que destile um conjunto essencial de características que raramente poderiam ser analisadas em sua forma bruta e pura. Lohman (1992) evidencia, ainda, que organizações comunitárias estariam imbuídas de motivos altruístas e filantropos, comportamento solidário e caridade, bem como poderiam se envolver em programas de incentivo à aprendizagem de pesquisa e outras formas de extensão. Nesse sentido, organizações comunitárias, na visão desse autor, poderiam representar, por



exemplo, clubes, movimentos sociais, partidos políticos, instituições religiosas, artísticas, científicas, grupos de apoio, dentre outros.

Ainda na perspectiva de Lohman (1992), vários são os campos de atuação e estudo do Terceiro Setor, considerado terreno fértil nas áreas da antropologia, história, administração pública, sociologia, ciências políticas, economia e muitos outros campos de pesquisa. Entretanto, o autor aconselha cautela, pois suas fronteiras envolvem questões como altruísmo, filantropia e o que é comum ou comunitário. Sendo assim, Lohman (1992) divide o território da sociedade em três setores, quais sejam: Estado, Mercado e Terceiro Setor, sendo várias as terminologias e conceituações para o último, porém, sua caracterização como sendo *nonprofit sector* ou setor sem fins lucrativos é primordial.

O crescimento do Terceiro Setor tem mostrado razões significativas ao longo dos anos. É quantitativa em tamanho e escopo, porém, qualitativa na composição de formas organizacionais em diferentes ramos e segmentos da economia. O fato é que, a forma generalizada de conceituação para o Terceiro Setor tem sugerido, cada vez mais, que organizações sem fins lucrativos estabeleçam parcerias público-privadas, fazendo com que se profissionalizem no sentido de assumir mais responsabilidades por obrigações financeiras e requisitos de prestação de contas a diferentes partes interessadas, como, governo, diretores, clientes e concorrentes (ANHEIER, 2000).

Contudo, mesmo entendendo a expansão do Terceiro Setor, Fisher (1997) reflete sobre algumas preocupações dos antropólogos: (1) em que contexto o discurso das ONGs criam conhecimento, definem práticas e encorajam as pessoas a agirem; (2) como ocorre o desenvolvimento local, considerando as relações entre as organizações do Terceiro Setor e o Estado; (3) como evitar que as ONGs desenvolvam visões reducionistas de espaços capazes de abrigar os problemas indissolúveis do Estado, fazendo-as se contextualizarem em processos de evolução e desenvolvimento.

Ainda há muito campo a percorrer, na perspectiva de Van Til (2009), para que o Terceiro Setor se articule no sentido de representar tanto sua capacidade bem como sua diversidade em satisfazer suas demandas fundamentais, como, por exemplo, soluções no campo político e econômico. Para o autor, as organizações do Terceiro Setor carecem de desenvolvimento em termos de gestão e, para tal, sugere três pontos a considerar: (1) processos conduzidos por

meio do diálogo e deliberação democrática; (2) atividades direcionadas no sentido de construir e reconstruir espaços comuns; (3) construção de políticas de relacionamento interno e entre organizações.

Avaliando esse contexto, Van Til (2009) ainda complementa, fazendo uma referência às definições do Terceiro Setor na Europa, ampliando a visão americana para o Terceiro Setor. Para o autor, a perspectiva europeia para o campo explora não só a questão da proibição da distribuição de lucro entre os membros, mas, de forma mais ampla, considera formas organizacionais que estariam incluídas como integrantes do Terceiro Setor e representadas por cooperativas, sindicatos e outras organizações que geram emprego e renda.

Para melhor compreensão, Andion (2005) sugere a divisão do Terceiro Setor em três categorias de organizações: (1) as de economia social, voltadas à produção, geração de emprego e renda como, por exemplo, as cooperativas de trabalho; (2) as financiadoras, que têm por objetivo arrecadar e distribuir recursos, como é o caso das fundações de empresas; (3) as de economia solidária, criadas a partir da movimentação de grupos de indivíduos, sem a finalidade lucrativa, para promover ações de cunho social, como as instituições filantrópicas.

O fato é que, mesmo que as organizações do Terceiro Setor sejam praticantes de ações sociais e de cidadania e promotoras de bem-estar social (CORREA; PIMENTA, 2006), essas são, também, ambientes de conflitos e vulneráveis a problemas de gestão (SALAMON, 1998). Em âmbito nacional, alguns trabalhos, como os de Salvatore (2003), Teixeira (2004) e Louback, Teixeira e Bido (2009), apontam para a importância de uma gestão profissionalizada e voltada para a lógica do mercado. De forma mais expandida, em âmbito internacional, essa questão é bastante difundida, como, por exemplo, no trabalho de Aldashev e Verdier (2009), no qual os autores enfatizam não só assuntos inerentes à gestão, como também à competição existente entre as ONGs por assuntos de mercado, como a captação de recursos e atendimento diferenciado a públicos diversos.

Com relação à gestão profissionalizada de ONGs, Mañas (2002) propõe aos líderes dessas organizações que sejam transparentes, assumindo posições em favor do social e não do individual. Porém, conforme Valadão Júnior, Medeiros e Ribeiro (2010, p.4), “há a preocupação de que as organizações de Terceiro Setor assumam responsabilidades além de suas capacidades e das finalidades para as quais inicialmente foram criadas”. Os mesmos

autores complementam que a nomenclatura sem fins lucrativos não quer dizer que essas organizações não possam captar recursos; elas não podem, contudo distribuí-los internamente.

Abordando as relações de gênero e Terceiro Setor, Valadão Júnior, Medeiros e Ribeiro (2010) fazem uma reflexão, considerando que, em organizações que não visam aos lucros, as relações de gênero são caracterizadas, basicamente, por desigualdades no relacionamento entre os sexos. Em outras palavras, apesar de realizarem atividades econômicas, mesmo sem fins lucrativos, a geração de conflitos e outros problemas recorrentes à aferição de lucros parecem existir nas organizações do Terceiro Setor, assim como em empresas da iniciativa privada. Com isso, toda a esfera organizacional se vê envolta em situações nas quais os maiores prejudicados são seus membros e a própria organização.

A partir do exposto, este estudo encontra seu cunho principal na análise das organizações de economia solidária do Terceiro Setor, as quais desenvolvem atividades de geração de trabalho e renda na cidade de Uberlândia/MG. Para tanto, há que se entender melhor esse fenômeno, ou esse jeito diferente de produzir e comercializar bens e/ou serviços que fortalece o bem comum, a fim de transformar alguma realidade crítica.

## 4 O FENÔMENO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA: O MEIO DE TRANSFORMAÇÃO

*Nossa arrogância muitas vezes  
nos leva a buscar soluções complexas  
para problemas muito simples.  
Muhammad Yunus*

O conceito de economia solidária, bem como o próprio conceito de Terceiro Setor, suscita várias dúvidas, seja pela maneira difusa de ações, seja pela forma como são tratadas as relações de trabalho ou, ainda, pela sua contextualização relativamente recente de ideais. No Brasil, de acordo com o Ministério de Trabalho e Emprego, o conceito de economia solidária perpassa por uma forma alternativa de “produzir, vender ou trocar” bens e/ou serviços, a fim de garantir sobrevivência de determinada pessoa ou família. Nesse contexto, é importante resguardar o trato com o meio ambiente e buscar valores como cooperação e solidariedade, com o intuito de contribuir para o bem comum (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO - MTE, 2011).

Vários autores, como Razeto (2001), Singer (2002), França Filho (2002), Andion (2005), Oliveira (2008) e Laville e França Filho (2009), para contextualizar o fenômeno da economia solidária, apoiaram-se na ideia de solidariedade como forma de atenuar o processo de exclusão social. Entretanto, é importante ressaltar que, mesmo os autores se apoiando nessa ideia de solidariedade como base para os empreendimentos solidários, estudos apontam algumas linhas de pensamentos diferentes com relação à mesma temática e sua importância, o que não quer dizer que estejam certos ou errados, mas, apenas representam visões diferenciadas.

Para França Filho (2002) e Laville e França Filho (2009), o destaque se refere, basicamente, à interface entre as organizações de economia solidária, o Estado e a iniciativa privada, no sentido de ampliar e incentivar políticas públicas, propondo ações mais abrangentes e eficazes e na sua reversão em benefício para toda a sociedade. De forma complementar e não menos importante, estudos como os de Razeto (2001), Singer (2002), Andion (2005) e Oliveira (2008) enfatizam as organizações de economia solidária de forma mais específica, buscando sua origem na sociedade civil, visto que essas organizações se constituem através de ações em

que haja a cooperação dos membros. Para os autores, é por meio dessa cooperação que ocorre a transformação de realidades críticas, enquanto que as relações com outras esferas da sociedade, seja o Estado ou a iniciativa privada, fazem parte do contexto de atuação dessas organizações.

O Sistema de Informações em Economia Solidária (SIES), iniciativa da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) e do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES), criado em 2003, destaca que economia solidária abrange formas coletivas de autogestão, transformadas em ações econômicas. Como característica, aponta-se que a economia solidária permite a produção e a comercialização de bens e/ou serviços, desde que exercidas e apoiadas em solidariedade, cooperação e sistemas de autogestão (MTE, 2011).

O SIES destaca que a economia solidária é uma proposta exercida pelos empreendimentos econômicos solidários – EES, representados por meio de uma das condições, conforme ilustradas no Quadro 3:

**Quadro 3:** Representações dos Empreendimentos Econômicos Solidários – EES

<b>Empreendimento</b>	<b>Econômico</b>	<b>Solidário</b>
Cooperativa, associação, grupo informal, fundo rotativo, banco comunitário, clube de trocas, redes de cooperação.	Produção, prestação de serviços, comercialização, crédito e finanças solidárias, consumo, trocas.	Autogestão, cooperação, solidariedade, justiça, sustentabilidade, comunitário.

Fonte: SIES – Sistema de Informações em Economia Solidária (2008)

Para França Filho (2002), as organizações de economia solidária podem ser caracterizadas como uma (re)estruturação, ou ainda, citando Laville (1999), uma (re)atualização da economia social. Isso porque o autor se remete a um contexto histórico para explicar que organizações de economia social ou mutualistas se originaram do associativismo europeu, em especial, na França, onde interesses de ajuda mútua permeavam uma parte descaracterizada do Estado, ao longo do século XIX, na Europa. Ainda, segundo o autor, algumas organizações continuam a exercer funções sob o prisma da economia social, porém, com caráter de estruturas tecno-burocráticas, pois pouco se distinguem suas características públicas ou privadas.

Singer (2002) e Guérin (2005) fazem uma reflexão interessante para evidenciar o início da economia solidária, reportando ao período do capitalismo industrial, em que os pequenos

produtores agrícolas e operários, saturados das condições exploratórias advindas da mercantilização da economia na época, encararam a necessidade de se organizarem, iniciando, então, a concepção da chamada economia social que, mesmo de forma precária, com ideais cooperativistas.

#### **4.1 A economia solidária: delineando conceitos a partir de um caminho histórico**

Singer (2002), para explicar os termos recentes da economia solidária, parte de um desenvolvimento contextualizado de sua origem, destacando seu marco nos ideais utópicos dos socialistas do século XIX, fase que o autor denominou de cooperativismo revolucionário, em que as opressões do sistema industrial produziram mazelas em termos de exclusão social e subordinação, fazendo com que surgissem as primeiras aldeias cooperativas na Europa. Porém, essas aldeias conseguiram sobreviver somente por algum tempo, pois a classe patronal do sistema capitalista de gestão fez com que o governo não estimulasse e, até mesmo, proibisse qualquer iniciativa autogestionária.

Nesse sentido, Singer (2002) explica que, durante as décadas de 1930 e 1940, e devido à grande crise econômica instalada a partir da hostilidade do Estado, a regulação do trabalho impulsionou novas iniciativas no campo sócio-econômico. Entretanto, as políticas governamentais ainda insistiam em controlar qualquer tipo de associação que partisse dessas iniciativas. Essa intervenção do Estado nas iniciativas associativistas ainda perdurou no período pós-guerra (Primeira e Segunda Guerras Mundiais), e a estatização da economia levou a uma separação de ações econômicas, sociais e políticas.

Guérin (2005) ressalta que o período compreendido entre o pós-guerra até a década de 1970 foi marcado por reações, tanto da classe operária, quanto da sociedade civil, para que uma nova roupagem da movimentação social servisse de estímulo para iniciativas que revigorassem o sentimento do auxílio mútuo. Nesse sentido, as mulheres tiveram um papel decisivo, pois, suas iniciativas, mais especificamente, na França, na primeira metade do século XX, foram responsáveis, por exemplo, de levar conhecimento educacional ao povo,

auxílio aos menos favorecidos, principalmente, com relação a cuidados com a saúde e higiene, além de várias iniciativas coletivas de trabalho.

Oliveira (2008), estudando as raízes históricas da economia solidária, faz uma reflexão acerca do que ele chamou de uma nova realidade, criada a partir de crises no sistema capitalista, quando os problemas evidenciavam necessidades no campo dos movimentos sociais, e, para supri-las, nem o mercado, nem o Estado podiam responder de modo satisfatório.

Uma série de pesquisadores pensou em alargar seu campo de estudo ao associacionismo, pois havia muita coisa em comum entre as cooperativas de trabalho autogestionadas e as associações. Então estes economistas descobrem que as associações não pertencem unicamente à esfera sócio-cultural, mas fazem também parte da economia de não-mercado. E para unir essas duas realidades, o termo economia social era muito apropriado (OLIVEIRA, 2008, p.8).

Guérin (2005) infere, a partir desse contexto, uma consideração essencial, ressaltando que o processo de surgimento da economia solidária teve seu marco no momento em que os movimentos sociais, tentando atenuar as necessidades do povo, fizeram traduzir novas formas de organização, com outros recortes, seja no campo socioeconômico, político ou cultural, visto que essas novas organizações respiravam solidariedade e cooperação.

A partir desse novo contexto, Razeto (2001) caracteriza a economia solidária relacionando-a a uma forma alternativa de desenvolver processos econômicos para produzir, distribuir e consumir bens ou serviços. A abordagem solidária se reveste de relações pessoais e sociais de forma a contribuir para o bem comum.

Nesse sentido, o fenômeno da economia solidária, na visão de Laville e França Filho (2009), se fundamenta em ações comunitárias, por meio das quais se buscam melhorias nas condições socioeconômicas dos atores envolvidos. No contexto mais amplo da economia solidária, aquele que perpassa pelas noções da economia social, as abordagens política e econômica se confundem e, ao mesmo tempo, se confrontam. Na visão dos autores, é nas organizações de economia solidária, vistas como espaços públicos de aproximação, que as relações entre os participantes se encontram, e, onde, também, se configuram as formas produtivas do processo.

Laville e França Filho (2009) complementam que esses espaços podem incentivar questionamentos, cujo foco deva ser a democracia, o bem coletivo e a igualdade entre os membros. Em contrapartida, também para os mesmos autores, os discursos políticos voltados para as atividades econômicas da economia solidária não devem se confinar aos espaços de aproximação entre as pessoas. É preciso que esses discursos cheguem aos espaços intermediários do Estado, nos quais políticas públicas e ações em níveis macro necessitam ser estabelecidas para que uma abrangência maior seja conquistada.

Como forma de exemplificação, esse fato, no Brasil, pode ser constatado pelas ações desenvolvidas pela SENAES e o FBES, ou seja, as formas abrangentes de atuação em benefício da sociedade como um todo que puderam ser desenvolvidas pela intermediação dos representantes públicos.

Consequência disso são os dados divulgados pelo SIES, do MTE, que identificou, em 2007, o total de 21.859 empreendimentos econômicos solidários (EES) brasileiros, com concentração no nordeste do país (43,5% de todos os empreendimentos solidários cadastrados), onde as necessidades parecem evidenciar-se em tom mais crítico. Os dados de 2007 mostram que os principais motivos ou necessidades para a criação dos EES, em sua maioria, associações (52% do total de EES), são: (1º lugar – 46% dos EES) alternativa ao desemprego; (2º lugar – 44%) complemento da renda; (3º lugar – 36%) melhores ganhos com a ação associativa; (4º lugar – 27%) possibilidade de gestão coletiva; (5º lugar – 25%) condição para acesso a crédito (MTE, 2011).

## **4.2 Economia solidária e um olhar para questões de gênero**

Nesse âmbito, reportar-se ao SIES é uma referência interessante, pois as informações mostram que os empreendimentos econômicos solidários brasileiros empregam 1.687.035 pessoas e, desse total, 63% são homens e 37% são mulheres, muito embora esse número possa ser justificado pela grande concentração dos EES na produção agropecuária (41%), cujas atividades são mais orientadas para o público masculino. Nos EES, cuja participação feminina é maior, como, por exemplo, as organizações voltadas para a produção de artefatos artesanais, a concentração dos empreendimentos econômicos solidários é menor, apenas 17% do total.



Ainda ilustrando o trabalho feminino rural, Scott e Cordeiro (2006) o denominam como pouco visível, sendo difícil delimitá-lo a partir das tarefas desenvolvidas. À mulher fica a responsabilidade das tarefas domésticas, bem como os cuidados com a terra, o processamento de alimentos (queijos e doces, dentre outros) e, nas regiões do sertão, a coleta de lenha e água para abastecimento da família. Na visão dos autores, nessa arena, os homens são responsáveis pelo trabalho, e as mulheres os “ajudam”, ou seja, na agricultura familiar, as relações de gênero ainda são caracterizadas pela divisão sexual e etária do trabalho, pelas relações de poder, pela hierarquia e pelos conflitos.

Scott e Cordeiro (2006) afirmam que a predominância dos homens no ambiente rural tem se mostrado inconstante, pois é grande a influência nas políticas públicas e a pressão por mudanças na legislação, por parte de vários movimentos feministas, além da reivindicação do reconhecimento ao trabalho feminino rural, principalmente, em questão de benefícios e luta por direito a terra e à reforma agrária.

De um lado, Oliveira (2008) justifica as considerações anteriores, sugerindo uma explicação. A origem da economia solidária no Brasil, datada do início do século XX, com a vinda dos imigrantes europeus, evidenciava, como principal atividade, as cooperativas agrícolas, algumas se desenvolvido e, hoje, tornaram-se grandes corporações agroindustriais e comerciais. Outras não obtiveram o mesmo êxito. No entanto, a filosofia da cooperação permaneceu e, atualmente, é sentida em várias iniciativas, mesmo que em menor proporção, em que a proposta da economia solidária se emprega, sendo que o viés agrícola ainda é referência masculina.

Por outro lado, Guérin (2005), em seus estudos sobre as mulheres e a economia solidária, explica que, tanto na França quanto no Senegal, as mulheres têm participação em massa nas iniciativas de economia solidária, tanto aquelas voltadas para a produção de bens bem como aquelas voltadas para a prestação de serviços. Muitas vezes, essa participação é evidenciada não pela natureza do empreendimento solidário, mas, sim, pela necessidade de atuação. Na visão da autora, as mulheres têm uma característica interessante de primarem pela organização coletiva como forma de potencializar a geração de trabalho e renda, no intuito de buscar certa liberdade e independência econômica em relação aos homens.

A participação da mulher no contexto da economia solidária, como apresentada por Guérin (2005), encontra justificativa na perspectiva de França Filho (2002, p.3), que se refere ao contexto, no Brasil, onde “a realidade de uma economia solidária vem se posicionar num contexto de falência dos mecanismos de regulação econômico-político da sociedade”.

Trata-se, portanto, de uma forma de economia que, ao invés de se constituir como um setor à parte (terceiro), tem muito mais vocação (segundo nossa hipótese) a interagir com as formas econômicas dominantes (Estado e mercado), numa perspectiva de elaboração de arranjos particulares de princípios econômicos diversos, a fim de subordinar a lógica mercantil a outros imperativos da ação organizacional - por exemplo, uma dinâmica recíproca ou um projeto associativo (FRANÇA FILHO, 2002, p.4).

Assim, Singer (2002) descortina que a contextualização da economia solidária se faz a partir da saturação do modelo capitalista de produção, porém, não se caracteriza pelo confronto direto, e, sim, por uma forma paralela de atuação, em que a geração de trabalho e renda minimiza as desigualdades e a exclusão social.

É nesse sentido que Razeto (2001) complementa essa reflexão, retratando três elementos fundamentais para sua existência: (1) capital; (2) trabalho; e (3) cooperação, sinalizada pela coletividade. Ainda, segundo o autor, os dois primeiros elementos fazem parte da economia formal. O que dá a contextualização da economia solidária é justamente o terceiro elemento, uma vez que a cooperação é a mola impulsionadora do processo, e é por meio dela que os resultados da produção são alcançados.

Todavia, um viés interessante, apontado por Oliveira (2008), sugere que, para os três elementos fundamentais da economia solidária (capital, trabalho e cooperação) se alinharem, é necessário que haja participação ativa e responsável da gestão das organizações na comunidade em que atuam. Para Oliveira (2008), é fundamental que o gestor seja capaz de se articular política e economicamente a fim de garantir produção e renda, provendo o desenvolvimento local. A partir daí, e considerando essa reflexão do autor supracitado de suma importância para este estudo, faz-se necessária uma melhor contextualização acerca das origens do arcabouço da estrutura social, no intuito de chegar-se à gestão social propriamente dita.

### 4.3 A gestão social nas organizações de economia solidária

Grandes mudanças, a partir do século XVIII, em especial, as provenientes do ocidente europeu, como a Revolução Industrial, marcaram, definitivamente, a sedimentação do sistema capitalista de produção. Swedberg (2005) aponta que, para a maioria dos estudiosos, a Revolução Industrial teria sido o marco inicial das bases da economia moderna, uma vez que, a partir de novos conceitos sobre técnicas de produção, inseridos gradualmente no seio da sociedade, mais as pessoas se viam num processo de transformação acerca da mentalidade econômica. Contudo, Weber (1991) ressalta, a partir do que chamou de “sociologia econômica”<sup>9</sup>, que o processo de transformação da sociedade foi basicamente marcado por mudanças em várias esferas, envolvendo o âmbito econômico, político, social e tecnológico.

Mais especificamente, sobre a origem do capitalismo moderno, Swedberg (2005), dissertando sobre a obra *História Geral da Economia*, temática de Weber, resume-a em fatores econômicos, políticos e religiosos, os quais caracterizavam os pré-requisitos de um “capitalismo racional” ou “capitalismo ocidental”. Na visão do autor, os fatores econômicos emanciparam a mentalidade de que o mercado é envolvido por dimensões além da simples permuta de mercadorias e que constituíam o comércio entre os séculos XVI e XVIII.

Os fatores políticos foram prioritários para que as pessoas enxergassem que sua atuação poderia extrapolar os limites da família e do clã, formas organizacionais daquele período. O fato de o indivíduo romper as barreiras invisíveis das relações, impostas até então pela própria família ou grupo social, sinalizou para um indício do que seria a ideia de cidadania mais tarde.

A religião seria o terceiro fator para o surgimento do capitalismo racional ou moderno, na visão de Swedberg (2005), partindo da concepção weberiana, a qual deu um tom menos tradicional às crenças da Igreja Católica que instituíam a relação do lucro e seres humanos como sendo algo negativo. A partir de valores protestantes<sup>10</sup>, foi possível introduzir o conceito de

---

<sup>9</sup> Max Weber (1864-1920) reflete sobre as várias possibilidades explicativas para conceituar o fenômeno da sociologia econômica, reportando à contextualização de um capitalismo moderno, e chamando atenção para interações sociais, ou seja, a relação do comportamento humano influenciado por valores e crenças, e sua influência nos sistemas de produção capitalistas.

<sup>10</sup> De acordo com Weber (1964), a obtenção de lucros, vista pelo olhar da Igreja Católica, era algo suspeito. Contudo, os protestantes conseguiram superar essa desconfiança acreditando que tanto o trabalho sistemático quanto a obtenção de lucros a partir dele, constituíam coisas dignas de Deus e, dessa forma, os seres humanos deveriam ser tratados de forma igualitária.

que, por meio do trabalho digno, a obtenção de lucros poderia ser favorecida e, pela ótica do trabalho, isso poderia ter cunho religioso.

Weber (1991), como pai da sociologia compreensiva, elucida que é preciso entender o sentido social das ações pelo próprio agente, ou seja, o indivíduo é responsável por suas ações no âmbito social. Nessa âncora, ao contrário do pensamento marxista, que apontava para um capitalismo revolucionário e um sistema estacionário, a corrente weberiana recorre à teoria das ciências sociais<sup>11</sup> para defender, por um lado, um equilíbrio entre a intervenção do Estado, e, por outro, uma sociedade e um mercado mais fortes e autônomos.

A partir do avanço de caracteres capitalistas, principalmente, advindos dos sistemas massificados de produção, é que conceitos como solidariedade, cooperativismo e igualdade, valores que permeavam as relações antes da geminação do capital foram substituídos por conceitos de modernidade, desenvolvimento e novas formas de organizações sociais, em que o lucro passou a ser o centro do sistema industrial (POLANYI, 2000; GIDDENS, 2002; SOUZA, 2008).

Polanyi (2000) descreve que, a partir da ideia de ganho, o mercado começou a regular todas as transações nas quais a produção e a venda eram o início e o final do sistema econômico. O autor complementa que, a partir do crescimento das atividades industriais propriamente ditas, surgiram pensamentos norteadores nos contextos político, intelectual e espiritual, pois todos os valores humanos começaram a ser questionados desde então.

Já Souza et al. (2003) ilustram esse cenário de transformações sob a ótica do pensamento antigo de filósofos como Pitágoras (487 – 420 a.C) e Sócrates (470 – 399 a.C), em que a razão não depende de nenhum acontecimento histórico, nem mesmo se dependura nas mudanças da sociedade para existir. Nessa visão, o homem bastava em si mesmo e nas relações com outros, sendo a descoberta do próprio eu e a distinção entre o conhecimento falso do verdadeiro, as prerrogativas que marcaram a sociedade até o século XVII.

---

<sup>11</sup> Ao contrário da postura marxista, que considera o agir instrumental seguindo um modelo de produção, a visão weberiana, assim como de Habermas (1996), situa, empiricamente, as ações humanas como fenômenos caracterizados pelo sentido em si, e não explicados por aspectos metodológicos de uma ciência natural.

Conforme Souza et al. (2003), a concepção da razão começa a mudar, quando, a partir da corrente filosófica iluminista<sup>12</sup>, no século XVIII, o homem se torna responsável por si mesmo, tomando consciência de suas responsabilidades e seu destino, o que o leva à compreensão de contextos econômicos, sociais e políticos, além de pensamentos sobre formas de angariar riquezas.

Nesse sentido, Souza (2008) aponta que a demanda por iniciativas sociais, ou outras na esfera público-privada, passou a fazer parte da realidade, até então desenhada por desigualdades advindas da situação social crítica instalada com o rápido desenvolvimento de corporações e centros urbanos.

Apoiando-se em Peter Laslett, em *The world we have lost (O mundo que nós perdemos)*, o autor supracitado reforça que, no período pré-Revolução Industrial, as pessoas acumulavam riquezas. Entretanto, qualquer que fosse a cifra ganha ou paga, os valores sedimentados através da família, como afeição e relações entre os membros, não eram afetados pelo desenvolvimento industrial que começara naquela época.

Em outras palavras, os princípios que orientavam o trabalho, na época pré-industrial, como, vida coletiva e cooperativismo, indicavam um indício da prática da solidariedade formal, e, a partir da Revolução Industrial, o desenvolvimento de novas formas de produção abafou e/ou transformou o que até então permeava os conceitos de uma sociedade justa e democrática.

Assim sendo, com o intuito de amenizar os problemas causados pelo próprio desenvolvimento do capitalismo e suprir as lacunas deixadas pelas mazelas do sistema até então instalado, o resgate dos valores abafados começou a incitar diversas formas de iniciativas solidárias pelo mundo (SOUZA, 2008), o que Serva (1993) chamou de fenômeno das organizações substantivas. Esse fato, possivelmente, poderia justificar a composição do Terceiro Setor, pois tais instituições viriam suprir lacunas deixadas tanto pelo Estado quanto pela iniciativa privada, buscando sanar vários dos problemas deixados pelo sistema capitalista,

---

<sup>12</sup> Souza et al. (2003) destacam o Iluminismo como sendo uma corrente filosófica, em que pensadores franceses, como Rousseau e Montesquieu, foram seus principais representantes, defendendo o domínio da razão e substituindo crenças religiosas que impediam a evolução da humanidade. Sob a égide de liberdade, igualdade e fraternidade, o Iluminismo atingiu seu ápice no século XVIII, influenciando movimentos como a Revolução Francesa.

principalmente, aqueles que impedem melhoria na vida dos excluídos da sociedade (SALAMON, 1998; HUDSON, 1999).

Partindo de uma perspectiva sócio-histórica, as iniciativas das organizações do Terceiro Setor apontadas por Barros e Santos (2010) justificam os fundamentos da gestão social. Contudo, os autores afirmam que é preciso se atentar para o real papel dessas instituições, equilibrando a dualidade – racionalidade instrumental e substantiva – a fim de que, tanto lutar por suas causas sociais, quanto buscar diferenciais competitivos, resulte em desenvolvimento homogêneo para a própria organização.

Abre-se, então, a reflexão que Ramos (1989) faz acerca do termo razão, conceito básico de toda ciência social. Em sua perspectiva crítica da modernidade, o avanço do sistema capitalista industrial produziu uma sociedade centrada no mercado, na qual houve uma sobreposição de valores, obscurecendo ou mesmo transformando formas normativas da razão. Em outras palavras, as transformações advindas das mazelas do capitalismo fizeram com que a constituição do caráter humano remodelasse sua forma de pensar e agir, levando a uma linguagem distorcida acerca da razão.

Nesse sentido, Guerreiro Ramos (1989) oferece um significado para a razão instrumental, levando-nos a analisá-la sob o ponto de vista do desenvolvimento histórico do capitalismo, principalmente, aquele advindo da sociedade ocidental, utilizando, para isso, o pensamento de vários estudiosos como Max Weber, Karl Mannheim e Jüergen Habermas.

Assim, em relação à racionalidade instrumental, elementos que configuram expectativas por resultados e ações calculadas poderiam caracterizá-la. Contudo, Ramos (1989) salienta que, nas políticas legitimadoras do capitalismo, os cálculos matemáticos e sistêmicos, que demonstram esforços de controle e manutenção da capacidade de produção, ofuscam valores como o bem-estar e as relações entre seres humanos.

Ainda sobre a racionalidade instrumental, Habermas (1989) a configura como consequência do modelo capitalista de produção, em que as formas de controle econômico se tornaram um meio legitimado de transformar as relações naturais e humanas. Para o autor, o avanço da modernidade e o padrão racional de atuação nas organizações instauraram regras e comportamentos iguais para todos, o que levou a uma distorção do processo comunicativo

entre as pessoas. O autor ainda complementa que é a aceitação dos membros que mantém regras e sistema de funcionamento organizacional na lógica instrumental. Assim, a comunicação distorcida se reveste como comum e normal; caso contrário, a imagem das relações sociais, muitas vezes opressiva, ficaria à mostra.

Para um melhor entendimento sobre esse “fenômeno da comunicação distorcida”, o autor supracitado faz uma reflexão entre lógica instrumental e ações de comunicação. A primeira, considerada por ele a ação racional, é revestida por atos sistêmicos e técnicos no âmbito organizacional; já, a segunda, também considerada por Habermas (1989) como “interação simbólica”, é sinônimo de atitudes baseadas na interatividade de relações, em que há compreensão acerca da subjetividade de comportamentos e atitudes, independentemente, de pressões externas.

A teoria organizacional, vista somente pelo lado sistêmico e funcional de atuação, na visão de Ramos (1989), prejudicaria ou até mesmo impediria a criação de espaços nos quais o diálogo e ações sociais, em conjunto, sejam o cerne das atividades. Nesse contexto, o autor oferece uma nova roupagem à intromissão da perspectiva de mercado nas relações humanas, analisando a psique como detentora da razão, base da racionalidade substantiva. Assim, a psique humana orientaria as relações entre as pessoas e o convívio social.

Existe um hiato entre a ciência social convencional e a contemporânea, o que, de acordo com Ramos (1989), chegou a produzir um padrão de comportamento denominado “síndrome comportamentalista”, em que a razão foi posta mais como uma característica da sociedade do que de cada pessoa em particular, ou seja, decisões individuais tomadas sob a luz de comportamentos coletivos.

A racionalidade substantiva, base da nova ciência das organizações, permite vislumbrar outra perspectiva organizacional, com novos limites de aprendizagem, em que o supra-sumo das relações sociais seja a liberdade de ação entre seus membros, sem que haja pressões por um modelo pré-definido de atuação (RAMOS, 1989). Nesse sentido, o autor ainda reforça que os pressupostos da racionalidade substantiva, bem como o arcabouço teórico da nova ciência organizacional, não são em nada novos. Esse fato se reporta a uma nova roupagem ou uma nova agenda de pesquisa que se pauta na busca por uma reconstrução do convívio social.

Serva (1997), apoiando-se em Guerreiro Ramos e na Teoria das Organizações, e baseando-se em Habermas e na Teoria da Ação Comunicativa, no campo da filosofia, oferece uma compreensão interessante acerca dos dois tipos de racionalidade (instrumental e substantiva).

Basicamente, as organizações tipicamente burocráticas, econômicas ou não, norteiam-se pela razão instrumental, ou seja, se pautam por orientações de mercado. Geralmente, a realidade dessas organizações não estimula ações de qualidade de vida, ou minimiza degradações ambientais, nem mesmo cria condições que incentivem as relações sociais dos indivíduos. Os elementos que constituiriam a racionalidade instrumental e que direcionariam o mercado, de acordo com esse conceito, seriam, basicamente, a maximização do lucro, a rentabilidade e o êxito em resultados.

A partir de então, Serva (1997) fundamenta-se na crítica de Karl Polanyi para reforçar a possibilidade de não se ater somente à análise instrumental para toda e qualquer ação ou atividade produtiva. Nesse sentido, a partir de um dos recortes sobre a lógica da razão, Serva (1997) se reporta a expressões como “valores, política e motivação”, expondo que essas inspiraram Guerreiro Ramos a cunhar e desenvolver a expressão **substantiva** e buscar por uma **nova ciência** para as organizações.

Souza et al. (2003), baseados nos elementos característicos das racionalidades instrumental e substantiva, desenvolveram um quadro comparativo, a partir do estudo de Serva (1997), apresentado no Quadro 4, a seguir:

**Quadro 4:** Caracterizações das racionalidades instrumental e substantiva

Racionalidade Instrumental		Racionalidade Substantiva	
Elemento	Definição	Elemento	Definição
Cálculo	Projeção utilitária das consequências dos atos humanos.	Auto-realização	Processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação.
Fins	Metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder).	Autenticidade	Integridade, honestidade, e franqueza dos indivíduos nas interações.
Maximização dos recursos	Busca da eficiência e eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos, ou ainda, de tempo.	Julgamento ético	Deliberação baseada em juízo de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado, etc), que se processa por meio do debate racional sobre pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações.
Êxito, resultados	O alcance em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa	Autonomia	Condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.



	sociedade capitalista.		
Desempenho	<i>Performance</i> individual elevada na realização de atividades centradas na utilidade.	Valores emancipatórios	Valores de mudança e aperfeiçoamento social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.
Utilidade	Dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado.		
Rentabilidade	Medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados.	Entendimento	Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediados pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais.
Estratégia interpessoal	Influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem e determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.		

Fonte: elaborado pela autora a partir de SOUZA et al (2003)

Polanyi (2000) defende que os sistemas produtivos substituíram o esforço pela subsistência pelo esforço para gerar lucro e, a partir daí, as relações humanas deixaram de ser o foco de atenção das pessoas, passando-se essa responsabilidade para um mercado, segundo o autor, chamado de auto-regulável, pois era ele que ditava todas as relações de troca.

Apoiada também em Polanyi e Habermas, Andion (2005) defende que, para as organizações de economia social, cujas atividades podem ter complementaridade nas formas legislativas do Estado, a finalidade de lucros é considerada. Essas organizações, apesar de (re) distribuírem dividendos a partir de atuação participativa de seus membros, aproximam-se mais da lógica instrumental. Por outro lado, para as organizações de economia solidária, cuja forma de atuação se origina na sociedade civil organizada, conceitos de solidariedade e cooperação devem ser considerados e, dessa forma, apresentam-se no recorte da racionalidade substantiva, na aproximação dos sujeitos e na lógica da comunicabilidade proposta por Habermas.

A partir dos vários estudos de Polanyi, Habermas e Ramos, Andion (2005) propôs um modelo composto por quatro dimensões, com a finalidade de analisar a gestão das organizações de economia solidária: (1) social - analisa a relação entre os membros da organização; (2) econômica - abrange formas de gestão de recursos financeiros e não financeiros da organização; (3) ecológica - avalia as relações da organização com o meio ambiente externo; (4) organizacional e técnica - interpreta o funcionamento interno da organização e o impacto em seus membros, envolvendo processos administrativos e a eficácia do trabalho.

O resgate de valores humanos tem gerado um fenômeno, que Serva (1993) explica como o “fenômeno da multiplicação de organizações alternativas ou coletivistas”, ou, também, conforme o autor, “organizações substantivas”. A abordagem substantiva, na visão de Guerreiro Ramos, citado por Serva (1997), deve avançar em relação ao prisma de relação estreita entre razão e cálculo, ou seja, deve desprender-se do enclave econômico sedimentado no cálculo utilitário. O autor aponta que os ambientes organizacionais, pautados nas relações de ganho e lucro, tornaram-se espaços em que a competitividade entre os indivíduos, os abusos de poder, dentre outras coisas, causaram um abafamento dos valores realmente voltados para o ser humano.

Nesse sentido, a racionalidade substantiva seria algo que direciona a vida do indivíduo dentro de um contexto social, cujo resultado passa pelo alcance da satisfação, da auto-realização e abraça os demais indivíduos no direito de, também, buscar suas potencialidades e se auto-realizar.

Serva (1997) fez uma reflexão, a partir do indivíduo e do grupo, em torno da racionalidade substantiva. O autor, partindo do contexto dos processos organizacionais, chegou a uma conclusão de que, nos “processos duros”, principalmente, a busca pelo entendimento é uma característica fundamental para dar um caráter substantivo às organizações. Para que uma organização seja considerada substantiva, “é preciso que o comprometimento com os valores emancipatórios vá além de uma difusão; é necessário que tais valores comecem a ser praticados dentro da própria organização, principalmente no desenrolar da prática administrativa” (SERVA, 1997, p. 29).

Contudo, o autor pondera que, no cotidiano das organizações, em que as atividades organizacionais são desenvolvidas por pessoas, há a presença, tanto da racionalidade instrumental quanto da racionalidade substantiva, sendo ora uma, ora outra prevalecente em determinado período. Isso porque o comportamento humano é formado por nuances de avanços e retrocessos, e jamais pode ser considerado como uma linha reta, muito pelo contrário, as pessoas têm sentimentos e atitudes que, quando demonstrados na prática organizacional, formam conceitos e levam a ações recheadas de contradições, dando origens a conflitos e desentendimentos.

Abre-se aqui um parêntese para que se reforce a visão de Medeiros (2008) que considera as questões de gênero tanto no contexto masculino/feminino, quanto no âmbito das próprias relações sociais. A autora ainda retrata os sujeitos organizacionais ora se apresentando como um gênero, ora se apresentando como o outro, ou mesmo, o sujeito apresentando vários gêneros em conjunto. Neste sentido, o campo das organizações é fértil para o estudo das relações sociais imbuídas de desigualdades e conflitos emergidos no cerne das questões que envolvem a gestão organizacional, como por exemplo, expostas por Andion (2005).

Souza (2008) reflete que, nas organizações do Terceiro Setor, em que as pessoas se dedicam a atividades voltadas para o bem comum, a presença da racionalidade substantiva deve compor um cenário em que as pessoas desenvolvam o trabalho em situações mais humanas, e em que o entendimento para ações em conjunto seja praticado. Já, na visão Louback, Teixeira e Bido (2009), o cotidiano das organizações do Terceiro Setor é envolvido pela lógica do mercado e, por meio de ações planejadas de ONGs, como, por exemplo, captar recursos financeiros e buscar parcerias estratégicas, essas organizações atendem à dinâmica do mundo dos negócios.

Essa perspectiva é compartilhada por Mello (2007), que concluiu, em seu estudo a respeito de conflitos e dilemas de gestores do Terceiro Setor, que as práticas gerenciais desses são voltadas, principalmente, para a alocação eficiente de recursos provenientes do setor público, e fazer com que esses sejam constantemente recebidos é uma das metas dos gestores. Para a autora, a lógica instrumental se faz presente nas organizações do Terceiro Setor, uma vez que essas buscam por instrumentos capazes de otimizar a gestão, no intuito de gerar sustentabilidade e competitividade.

Contudo, embora as organizações do Terceiro Setor estejam imbuídas da dinâmica do mercado, sua complexidade e heterogeneidade demandam metodologias específicas, considerando características próprias e recortes no modo de gestão tradicional (SALVATORE, 2003; TEIXEIRA, 2004). Para os autores, ações que incorporem a missão, valores, traços estratégicos e a definição clara de papéis e responsabilidades precisam ser direcionadas, a fim de se contemplar mais de um sistema de gestão.

Da mesma forma, porém, em outras palavras, não quer dizer que nessas organizações não deva haver a busca por sistemas de produção mais eficientes e que gerem competitividade,

mas, também, que valores como solidariedade e cooperação sejam os norteadores de qualquer trabalho ou projeto no processo de gestão.

A ideia de vislumbrar a gestão em organizações do Terceiro Setor reporta à pesquisa de Menegasso e Valadão Júnior (2003), que propõem uma abordagem multidimensional, em que o viés comportamental, unido às práticas administrativas, além de apoio mútuo das mais diversas esferas da sociedade, poderia fornecer as condições necessárias a uma gestão munida de instrumentos necessários ao desenvolvimento.

Menegasso e Valadão Júnior (2003) delinearam alguns pontos essenciais para que a gestão social seja praticada de forma inter e multidisciplinar, a fim de que os membros das organizações de economia solidária do Terceiro Setor construam o desenvolvimento em conjunto: (1) treinar uma equipe multidisciplinar que dê apoio nos primeiros anos de gestão; (2) destinar recursos do poder público para sanar dificuldades financeiras iniciais e criar mecanismos democráticos de controle desses recursos; (3) capacitar os membros com relação à gestão organizacional e à lógica do cooperativismo ou associativismo; (4) promover comunicação eficaz entre a equipe de apoio e os membros da organização, no sentido de prever dificuldades e enfrentar os desafios da dinâmica de mercado; (5) estimular parcerias com o poder público e outras organizações, com a finalidade de divulgar a importância da existência das organizações de economia solidária do Terceiro Setor, visando proporcionar condições de desenvolvimento.

No cotidiano dos empreendimentos de economia solidária, a cooperação é o mote da gestão, e o comprometimento dos membros é fundamental para que os resultados sejam alcançados (RAZETO, 2001; OLIVEIRA, 2008). Nesse sentido, a diferença entre a gestão tradicional e a autogestão está justamente na ótica da cooperação e da solidariedade e na forma de ação dos gestores dos empreendimentos solidários para resgatar, em cada indivíduo, esse sentimento de coletividade (OLIVEIRA, 2008).

Complementando, Laville e França Filho (2009) ressaltam que, em empreendimentos solidários, há uma intersecção entre as dimensões política e econômica. De um lado, a dimensão econômica envolve formas de trabalho apoiadas na coletividade, a fim de alcançar resultados que signifiquem transformações positivas na vida dos envolvidos. Nesse sentido, a solidariedade democrática é fundamental para que se alcancem os resultados almejados. De

outro lado, a dimensão política se faz presente porque os indivíduos necessitam discutir e buscar soluções conjuntas para os problemas enfrentados no dia a dia. É no entrelace dessas duas dimensões que se descortina boa parte dos conflitos organizacionais presentes na gestão das instituições do Terceiro Setor.

#### **4.4 Conflitos organizacionais e organizações de economia solidária**

Menegasso e Valadão Júnior (2003) refletem que os empreendimentos solidários com menos conflitos são aqueles nos quais o processo de comunicação entre os membros flui de maneira que valores como a solidariedade e o convívio são ressaltados. Em contrapartida, nas organizações em que as decisões são centralizadas, os conflitos podem ser mais facilmente potencializados.

Desde 1960, autores como Argyris (1968), Rahim e Bonoma (1979) e Rahim (1986) buscaram definir e caracterizar os conflitos organizacionais, e, a partir de então, o tema vem sendo uma constante na agenda de estudos científicos. Argyris (1968) retrata que o conflito organizacional se instala devido ao constante choque de interesses, ou seja, para um indivíduo maduro, muitas vezes, os critérios de gestão são incongruentes à forma como ele pensa e age. E é nesse sentido que os objetivos individuais e organizacionais não se completam, e a auto-realização de ambos é prejudicada.

Já os autores Rahim e Bonoma (1979) e Rahim (1986) destacam que os conflitos organizacionais são caracterizados pelas relações interpessoais, quando a pessoa é levada a exercer atividades e ações ou desempenhar papéis que são contrapostos aos interesses pessoais. Outra característica dos conflitos organizacionais, para os autores, se liga às relações intragrupais, quando as decisões tomadas pelo grupo divergem dos interesses pessoais de seus membros, ou seja, os resultados obtidos são discordados por parte dos membros do grupo. Por fim, os conflitos emergem nas relações intergrupais, ou seja, quando membros e gestores de dois ou mais grupos se chocam entre si.

Neste sentido, Rahim (1986) retrata que, dentre as causas do conflito organizacional, as mais perceptíveis decorrem da necessidade de se tomarem decisões em conjunto, dos vários

interesses individuais inseridos no ambiente organizacional e das várias percepções acerca dos problemas reais.

No âmbito do Terceiro Setor, Mello (2007) adotou os três níveis de conflitos organizacionais – **intrapessoal, intragrupal e intergrupar** – propostos por Rahim (1986), para retratar as características dos conflitos e dilemas vivenciados pelos gestores de organizações do Terceiro Setor. Para a autora, os conflitos existem a partir da necessidade de se fazer escolhas. Os membros das organizações, convivendo entre si, têm valores e personalidades individuais e, a partir do momento que precisam tomar decisões em conjunto, essas características entram em cena, e, uma opção de ação, dentre outras, precisa prevalecer.

Ainda, de acordo com a autora, e baseando-se em Ramos (1989) e Serva (1997), quando os **conflitos ocorrem na esfera intrapessoal**, há a incongruência entre as racionalidades instrumental e a substantiva, ou seja, o gestor se vê em meio a atividades administrativas, cumprimento de metas e resultados, os quais se chocam com valores pessoais e papéis assumidos.

Os **conflitos intragrupais**, no estudo de Mello (2007), ocorrem quando há a necessidade de mudança de comportamento ou atitudes, quando há a necessidade de profissionalização por parte de algum membro do grupo ou em relação ao atendimento ao público beneficiado. Nesse sentido, quando o grupo toma decisões ou considera outras importantes e expõe aos membros, e isso vai contra os valores pessoais dos participantes, o conflito se instala.

Ainda referenciando-se em Rahim (1986), Mello (2007) estudou os **conflitos intergrupais** em organizações do Terceiro Setor e os caracterizou como sendo divergências existentes entre essas e outros órgãos ou conselhos com os quais mantêm relações. Os conflitos são provenientes de diversas ordens, como, aprovação de projetos, cobranças em relação a recursos subvencionados, ou mesmo cobrança do próprio público beneficiado.

Guérin (2005), em seu estudo com mulheres, constatou relações conflituosas e contraditórias entre os sujeitos do mesmo gênero. Na visão da autora, os sujeitos apresentam uma engendrada complexidade de comportamentos em que o “eu”, no qual impera a singularidade, a identidade, pode distanciar uma pessoa de outra quando essa se depara com o “nós”, ou seja, quando os atores têm, necessariamente, que trabalhar o coletivo, o bem comum. Nesse

sentido, os contextos individual e coletivo apresentam tensões e se chocam entre si, e nos quais “a autonomia e o pertencimento social são sutis e freqüentemente incômodos” (GUÉRIN, 2005, p. 212).

Em se tratando do “eu” e do “nós” como exposto pela autora, DaMatta (1997) propõe uma analogia interessante para identificar o individual e o coletivo, em termos de conflitos, comparando-os em sociedades tradicionais e modernas. Para o autor, nas sociedades modernas, o individual (a parte) se sobrepõe ao coletivo (o todo), intensificando a percepção de problemas e conflitos nesses “espaços coletivos”. Na sociedade tradicional, na perspectiva do autor, o que ocorre é o inverso, ou seja, o coletivo é mais importante que o individualismo, e os problemas ocorrem nestes “espaços individualizados”.

DaMatta (1997) ainda reflete que na sociedade brasileira há a existência de pelo menos três códigos de discursos ou perspectivas, que interagem entre si: (1) no ambiente do lar, ou “na casa”, determinado, geralmente, por um conservadorismo evidente, em que o discurso soaria radicalmente diferente, se o mesmo indivíduo estivesse fora desse espaço; (2) “na rua”, onde a expressividade pessoal poderia soar de forma mais livre, criando ou ousando de forma diferenciada; (3) em espaços públicos reservados, como, por exemplo, igrejas, centros espíritas, em funerais, o discurso ainda tomaria outro direcionamento, diferentemente da “casa” ou da “rua”.

Ainda, em se tratando de conflitos, Menegasso e Valadão Júnior (2003) inferem que algumas dificuldades refletem fatores impulsionadores de problemas na gestão das organizações de economia solidária do Terceiro Setor. Na visão dos autores, a falta de recursos, principalmente, o despreparo com relação à consciência do cooperativismo e a falta de planejamento e controle podem ser entraves no desenvolvimento dessas organizações. A pesquisa dos autores mostra que uma das motivações para a criação dos empreendimentos solidários é a alternativa ao desemprego, a busca de melhores condições de vida e, em geral, para as mulheres, seria um incremento do orçamento doméstico.

Guérin (2005) complementa que, na economia solidária, as mulheres despontam no quesito organizar trabalho e vida familiar. Entretanto, é preciso que as participantes permaneçam centradas na autonomia com fins de atenuar as fontes de desigualdade. Nesse sentido, as mulheres devem ser capazes, e essa capacidade passa pela abordagem cognitiva de cada uma,

de estabelecer padrões que as apoiem em seu julgamento moral, ou seja, de estabelecer uma reflexão acerca de direitos e deveres para com o trabalho e dos vários papéis desempenhados por elas na sociedade como um todo.

A mesma autora propõe uma interconexão entre o que é justo e injusto nas organizações e alerta que, na economia solidária, os interesses individuais não devem se sobrepor ao interesse coletivo e, muito menos, uma autoridade superior deve se achar no direito de impor uma solução única para qualquer questão que seja.

Faria, Silveira e Nobre (2000) propõem uma necessária revisão organizacional no sentido de haver mudanças nos conflitos de gênero, a fim de se obter transformação de alguma realidade crítica e mais igualdade, seja econômica, cultural, política e social. Nesse sentido, o maior desafio da economia solidária é buscar um novo recorte para relações interpessoais e de gênero, ou seja, proporcionar maior autonomia e capacidade de conhecimento, no intuito de abrir novas possibilidades de atuação.

As autoras reconhecem, nas organizações de economia solidária, oportunidades que provêm às mulheres alguns pontos positivos favoráveis à igualdade entre gêneros. São eles: (1) amenizar as obrigações das mulheres no quesito conciliação de vida familiar e vida profissional; (2) servir de espaço para reivindicações e articulações com o poder público, no intuito de constituir políticas públicas que diminuam as desigualdades de gênero; (3) melhorar o acesso a crédito; (4) ajudar a fortalecer a independência financeira feminina.

Guerra e Toledo (2010), analisando a economia solidária e as relações de gênero, em uma nova perspectiva de trabalho, concordam que as organizações de economia solidária são oportunidades potenciais para que as mulheres ganhem seu merecido reconhecimento e destaque perante a sociedade civil como um todo. Afirmam, ainda, que essa transformação nas relações de gênero já ganha corpo, com maior participação das mulheres, principalmente, nos cargos de direção dessas organizações.

Entretanto, o estudo de Guerra e Toledo (2010) analisou a compreensão acerca do tema por parte das mulheres participantes de uma organização que preza por práticas e valores de economia solidária e relações igualitárias de gênero. Os resultados inferiram que existe a construção de um conceito, cuja ideia de cooperativismo e consumo consciente é evidenciada,



mas, ainda não muito praticada. Com relação à importância da relação com o poder público, ainda há um caminho a percorrer, pois, na análise dos autores, os membros que compõem as organizações de economia solidária ainda se preocupam com o imediato e o palpável, qual seja, gerar trabalho e renda, o que, na compreensão das mulheres, é a finalidade de um empreendimento econômico solidário.

As relações criadas a partir das práticas de economia solidária, ainda na visão de Guerra e Toledo (2010), demonstram uma dificuldade, por parte das mulheres, em conquistar relações mais harmônicas entre gêneros, principalmente se essas relações incluírem as de âmbito familiar. Contudo, parece que há um caminho a percorrer, mas com grandes possibilidades de transformação.

A partir da existência de conflitos em várias esferas organizacionais, faz-se um parêntese para ressaltar a visão de Caldas e Tonelli (2000), que buscam compreender o sujeito no âmbito do trabalho conferindo-lhe a capacidade de adaptação, na medida em que estimulam ou abafam certas características situacionais. Em outras palavras, os autores apontam uma característica **camaleônica** para os atores organizacionais, sugerindo perfis flexíveis de comportamento e discurso para adequação às demandas de seus trabalhos. Nesse sentido, as pessoas, no ambiente de trabalho, estariam aptas a se transformar a partir de necessidades aparentes ou não.

Conforme Guerra e Toledo (2010), a economia solidária, como uma das propostas para atenuar as desigualdades nas relações de gênero, ainda evidencia o desenvolvimento de um constructo, pois muitas mulheres inseridas em organizações que geram trabalho e renda o fizeram não por opção, mas sim, por falta dela. Todavia, elas encontraram, nesses espaços que privilegiam a cooperação e a solidariedade, a possibilidade de se (re)afirmarem como sujeitos donos de suas próprias vidas.

Assim sendo, esta dissertação encontra seu aporte nos preceitos de economia solidária, quais sejam, cooperação e solidariedade, para analisar as nuances da gestão feminina imbuídas dos conflitos de gênero existentes, em duas organizações de economia solidária do Terceiro Setor. Presume-se que esses valores – solidariedade e cooperação – sejam mais evidentes entre seus membros, uma vez que eles se encontram engajados em um propósito único, o de transformar uma realidade crítica e proporcionar melhoria na qualidade de vida dos beneficiados.

## 5 DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA

*O maior pecado contra a mente humana  
é acreditar em coisas sem evidências.  
A ciência é somente o supra-sumo do bom-senso – isto é,  
rigidamente precisa em sua observação  
e inimiga da lógica falaciosa.  
Thomas Huxley*

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa, pois caracteriza-se pela interpretação de uma realidade social e, com base no argumento de Carrieri e Luz (1998), tem seus elementos fundamentados em análises documentais, bibliográficas, estudo de caso, análise do discurso, análise do conteúdo, etnografia e análise histórica. Assim sendo, e justificando-se a escolha pela abordagem qualitativa, recorre-se às afirmações de Minayo e Sanches (1993), para quem os trabalhos de acordo com essa epistemologia apresentam dois direcionamentos: o primeiro comprova que os resultados são oriundos de teorias, princípios e métodos; o segundo, por meio dos resultados, confirma a teoria e busca outros caminhos mais adequados à realidade que se estuda.

Para compor a base paradigmática do trabalho científico, de acordo com Morgan (2007, p.15), esse deve se identificar em um dos quatro paradigmas – “funcionalista, interpretativista, humanista radical ou estruturalista radical, que representam formas de pensamento inter-relacionadas”. Nesse sentido, a epistemologia paradigmática escolhida é a interpretativa, pois a investigação será baseada na realidade social, ou seja, a partir da análise de um fenômeno emergente da sociedade, tendo como natureza do estudo, num primeiro momento, a observação do fenômeno que se pretende explorar (CARRIERI; LUZ, 1998).

Bauer e Gaskell (2002) revelam que uma pesquisa social exige o emprego de vários métodos e dados para que seu resultado expresse a realidade da forma o mais fidedigna possível. Assim, é necessário que o pesquisador estabeleça um procedimento de investigação empírica, sendo necessário: (1) observar os acontecimentos sistematicamente e interpretá-los a partir do relato dos participantes envolvidos na pesquisa; (2) utilizar técnicas adequadas de coletas de dados e procedimentos corretos de análise em cada situação pesquisada; (3) descrever, de forma sistemática, a análise dos dados coletados e interpretados.

A partir do exposto, e apoiado por Santos (2002), caracteriza-se o presente estudo como descritivo, pois o mesmo identifica algo que já foi explorado, consistindo em uma coletânea de informações realizada de forma sistemática para se analisarem fatos, fenômenos e processos específicos. “O foco essencial destes estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas [...]” (TRIVIÑOS, 1987, p.110).

Para o contexto desta pesquisa, o método de procedimento que melhor retrata a realidade é o estudo de caso, pois esse busca identificar a profundidade de um fenômeno contemporâneo em sua realidade, principalmente, quando os limites desse fenômeno e seu contexto não são claramente definidos (YIN, 2010). No caso desta dissertação, optou-se pelo estudo de multicasos, uma vez que é um método com abordagem científica e, através dele, podem-se fazer referências que complementam informações e interpretações, de forma a dar uma complementaridade à revisão bibliográfica (SANTOS, 2002). O estudo de multicasos também permite que sejam feitas coletas de dados e análise longitudinal em profundidade, pois, por meio da história, encontram-se informações para a compreensão da realidade (YIN, 2010).

A partir daí, utilizou-se a técnica da observação direta com anotações em um caderno de campo. A pesquisa foi realizada no período de janeiro a setembro/2011, sendo que no total foram 480 horas de visita/observação, divididas em duas organizações que compuseram o objeto de pesquisa. As visitas ocorreram em horários alternados, perfazendo manhãs, tardes noites e fins de semana, por ocasiões de eventos e algumas reuniões. Com o intuito de auxiliar as análises e interpretações, foi utilizado um diário de campo, preenchido durante e após o período de pesquisa em cada dia de observação.

Como fonte de coleta de dados, e seguindo a agenda de Bauer e Gaskell (2002) para uma investigação empírica, após a identificação do objeto de estudo, fez-se necessária a análise de documentos referentes às organizações. A finalidade da análise documental é coletar informações de forma mais abrangente possível para analisá-las em sentido amplo, permeando toda a história de atuação das mulheres nas organizações pesquisadas. Justifica-se, portanto, a análise de documentos partindo de autores como Pimentel (2001) e Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), que evidenciam a importância dos estudos baseados em

documentos para interpretação, organização e análise de investigações, sendo instrumento complementar ou a principal forma de concretizar uma pesquisa.

Pimentel (2001) salienta o uso da análise documental como veículo de investigação, ressaltando que sua interpretação se faz por meio da realização de análise de conteúdo, “apontando o percurso em que as decisões foram sendo tomadas quanto às técnicas de manuseio de documentos: desde a organização e classificação do material até a elaboração das categorias de análise” (PIMENTEL, 2001, p. 179). Em outras palavras, a autora aponta como essencial para uma boa interpretação de informações, a partir de documentos, a existência de categorias de análise sugeridas pelos documentos. Nesse sentido, o pesquisador deve ilustrar, ao longo do estudo documental, uma relação de categorias que venham a servir de base para concepções e interpretações de interesse.

Ainda, a utilização da análise documental para o complemento das informações justifica-se, também, em Figueiredo (2007), que salienta seu uso baseando-se tanto em documentos, quanto em filmes, vídeos, slides, fotografias e pôsteres. Para o autor, outros elementos que não somente documentos servem de fontes de informações que podem esclarecer certas questões ou provar outras a critério do pesquisador. Contudo, Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) complementam que é preciso ter cautela na análise documental, uma vez que é impossível alterar quaisquer documentos, devendo-se utilizá-los, então, da forma bruta, mesmo aqueles que o pesquisador, no início, entender como sendo de pouca importância. Dessa forma, é fundamental um olhar minucioso à documentação de análise.

Seguindo a coleta de dados, optou-se também pela narrativa, no intuito de entender e interpretar os discursos dos sujeitos participantes dos estudos de casos, já que as narrativas são capazes de buscar o dito e o não dito nas histórias contadas através de entrevistas (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002). Todavia, esses autores apontam ser necessária uma perspicácia do pesquisador para compreender que as narrativas não são apresentadas em ordem cronológica. Assim, é preciso compreender a real dimensão do sentido da história, a fim de garantir uma interpretação profunda dos acontecimentos.

Como foram pesquisadas mais de uma organização e, no intuito de contribuir para a análise da triangulação dos dados, ao final do trabalho de observação partiu-se para a realização de quatro entrevistas individuais direcionadas aos sujeitos que mais se evidenciaram durante o

tempo de pesquisa. Como forma de complementar o estudo e no intuito de gerar riqueza de informação ao *corpus* de pesquisa, Gaskell (2002) sugere que as entrevistas individuais oferecem recursos necessários para que o pesquisador entenda as relações entre os sujeitos e sua realidade social, pois “[...] o objetivo é maximizar a oportunidade de compreender as diferentes posições tomadas pelos membros do meio social” (GASKELL, 2002, p. 68).

Munido do tópico guia emergido a partir do referencial teórico, as entrevistas foram realizadas e monitoradas, a fim de confirmar ou não, as categorias de gênero, conforme Medeiros (2008), e as dimensões da gestão social, de acordo com Andion (2005). A escolha das quatro participantes para as entrevistas individuais baseou-se em Gaskell (2002), quando esse aponta que a escolha dos entrevistados nas pesquisas qualitativas segue procedimentos diferentes da pesquisa quantitativa. Na visão do autor, no estudo qualitativo, a finalidade é aprofundar questões e opiniões, além de interpretar os diferentes espectros de análise sobre determinados pontos.

Nesse sentido, e fazendo relação com o problema de pesquisa e o objetivo da dissertação, optou-se pela técnica de análise do discurso para interpretar as informações coletadas. De acordo com Gill (2002), a análise do discurso enxerga o cotidiano como uma versão competitiva em si, sendo seu contexto formado por vários tipos de conflitos e com uma forma persuasiva de se organizar. O autor ainda complementa que os analistas do discurso devem ficar atentos aos silêncios, ou seja, o que não é dito na linguagem empregada. Na análise de discurso, é possível interpretar o que é falado, tanto com relação ao externo, quanto ao que está internamente associado ao pensamento do locutor (FIORIN, 1989).

Como limitações ou barreiras na realização da pesquisa, é importante ressaltar que, possivelmente, pode haver dificuldades para testar a fidedignidade de alguns dados, bem como o desinteresse, falta de agenda e de comprometimento dos entrevistados, além da informalidade das informações.

Para a escolha das organizações pesquisadas, foi utilizada uma pesquisa publicada em 2007, tendo como referência a base de dados ligada à Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) e utilizada pelo Grupo de Pesquisa em Organizações do Terceiro Setor da Universidade Federal de Uberlândia. No início, foram identificadas 28 organizações de Economia Solidária do Terceiro Setor, na cidade de Uberlândia, Minas Gerais. No período

entre outubro e dezembro/2010, procurou-se atualizar essa base com dados complementares oriundos da Prefeitura Municipal na Secretaria de Agropecuária e Abastecimento, quando se chegou a mais 11 organizações, totalizando uma base de dados de 39 organizações que geram trabalho e renda, na cidade de Uberlândia e seu entorno.

Na primeira fase da pesquisa, obteve-se atualização de 30 organizações, incluindo as que compunham a base da SENAES, juntamente à Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU). A segunda fase da pesquisa iniciou-se em janeiro de 2011. No início, pensou-se no aprofundamento do estudo, partindo de 4 organizações, sendo 2 empreendimentos com atuação urbana e 2 organizações que atuassem na zona rural, com o objetivo de conhecer a sua realidade, suas características, particularidades e divergências de atuação entre a zona urbana e rural. Enfim, explorar o que é explícito e as nuances implícitas das relações de gênero existentes, além de outros detalhes que demonstrassem relação com o problema de pesquisa e os respectivos objetivos descritos.

A receptividade da pesquisa pelas organizações que atuam na área urbana foi imediata, com possibilidades de identificação de nuances, características, conflitos e categorias de análise. No entanto, a receptividade não foi a mesma nos empreendimentos atuantes na área rural. Em sua totalidade, tais iniciativas partem de assentamentos, cuja filosofia, com o coroamento feito pelo movimento de Reforma Agrária, imbuída de questionamentos, receios, medos e conflitos, ainda se faz muito presente. Nesse sentido, o primeiro contato, por telefone, foi muito receptivo, entretanto, não foi verificada a mesma vontade em receber a pesquisa *in loco*, impedindo, assim sua continuidade.

Há que salientar o estudo de Medeiros (2008), aporte teórico da atual dissertação que, após 12 meses de estudo, explorando as relações de gênero que emergem em narrativas dos atores em uma organização do Terceiro Setor de Uberlândia/MG, identificou três categorias de gêneros, as quais são orientadoras da atual pesquisa. São elas: (1) **cúmplice** – reforçadora dos discursos dominantes; (2) **resistente** – sem abertura, que apresenta características resistentes ao discurso dominante; (3) **confrontador** – não aceita os discursos dominantes.

Entretanto, é necessário enfatizar que a pesquisa ora citada foi realizada em uma única organização, com mulheres que não participavam ativamente, naquele momento, de cargos de gestão. Já esta dissertação tem a proposta de analisar as características das relações de gênero nas atuais gestões das organizações escolhidas para a pesquisa.

Ainda, como forma de sedimentar a estrutura de interpretação de resultados, optou-se por utilizar as quatro dimensões – **social, econômica, ecológica, organizacional e técnica** – propostas por Andion (2005), para analisar a forma de gestão das organizações de economia solidária, conforme relacionadas no Quadro 5:

**Quadro 5:** Análise da gestão em organizações de economia solidária

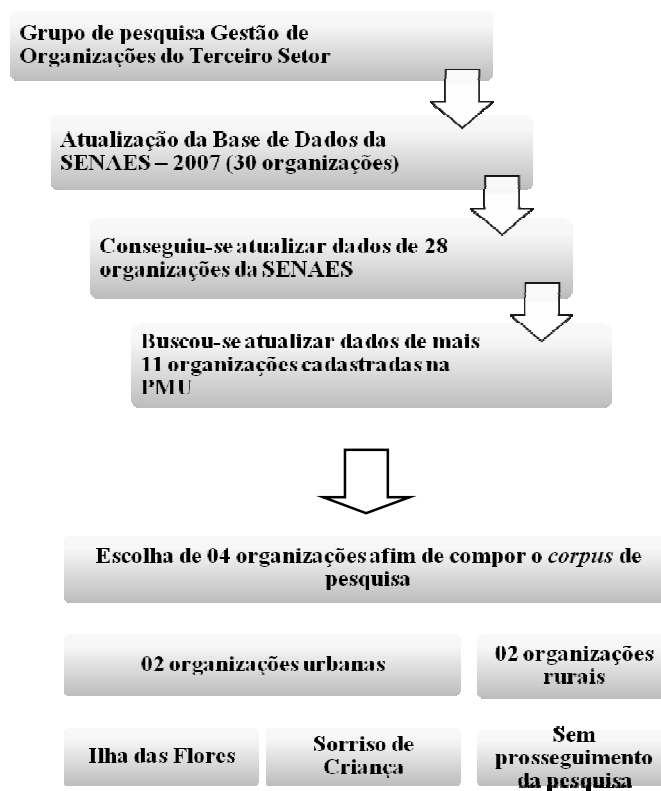
<b>Dimensão ou categorias de análise</b>	<b>Caracterização</b>
Social	Relação entre os membros da organização. Atitudes e ações que envolvem não somente processos administrativos, mas, também, a vida dos sujeitos participantes.
Econômica	Formas de gestão de recursos, financeiros e não financeiros da organização. Ações de troca desses recursos entre os membros participantes, ou com outras organizações.
Ecológica	Relações da organização com o meio ambiente externo. Ações e atitudes com a comunidade local, procurando identificar as inter-relações na esfera política, tanto no nível local, quanto no institucional.
Organizacional e técnica	Funcionamento interno da organização e o impacto em seus membros. Processos administrativos e a eficácia do trabalho, a partir da produção de conhecimento da organização.

Fonte: elaborado pela autora a partir de ANDION (2005)

Para um melhor entendimento acerca do percurso metodológico, abarcando as fases da pesquisa, há que se sugerir ilustrá-las conforme as Figuras 1 e 2, a seguir:

## 5.1 1º fase da pesquisa

**Figura 1:** Percurso metodológico referente à 1ª fase da pesquisa

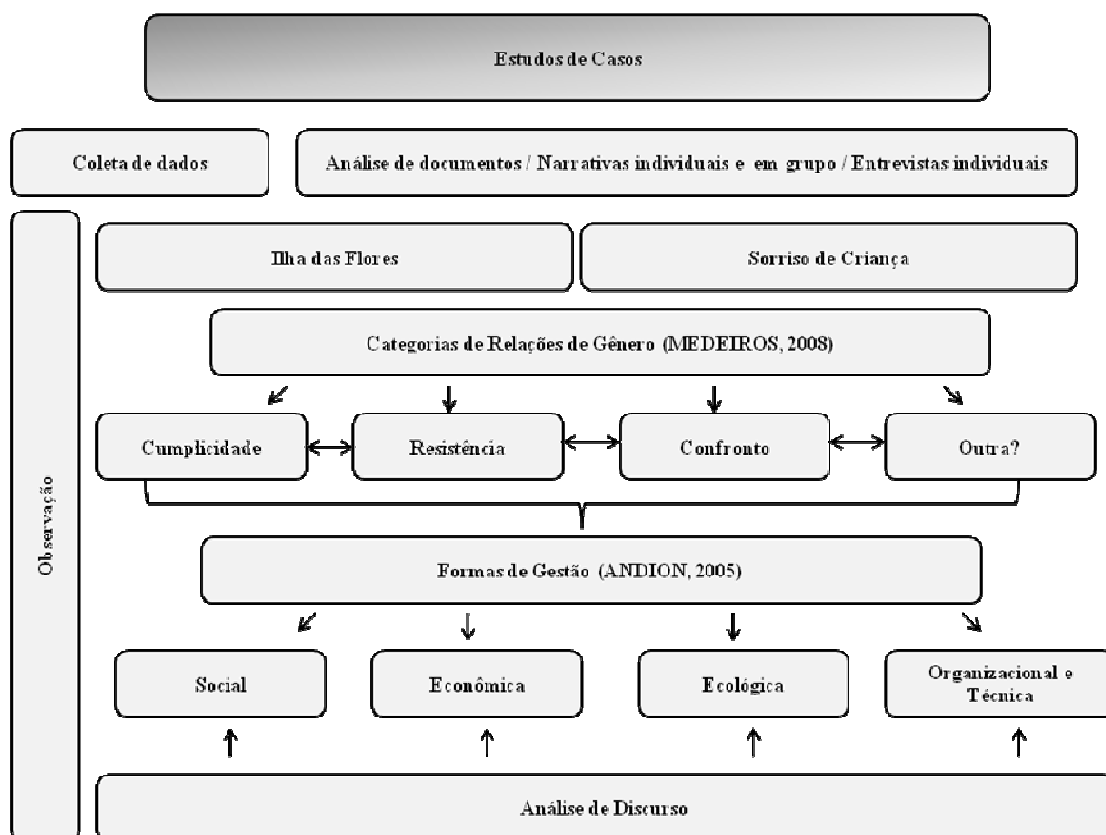


Fonte: Elaborado pela autora.



## 5.2 2º fase da pesquisa

**Figura 2:** Percurso metodológico referente à 2ª fase da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

## 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS: AS PROTAGONISTAS DAS HISTÓRIAS

*O Universo não apresenta qualquer evidência  
de uma mente dirigente (...)  
Todos os bons intelectos têm repetido,  
desde o tempo de Bacon,  
que não pode haver qualquer conhecimento real  
senão aquele baseado em fatos observáveis.  
Auguste Comte*

Havendo que identificar as três categorias propostas por Medeiros (2008) – **cúmplice, resistente, confrontador** – e/ou descobrir outra(s) categoria(s) presente(s) nas relações de gênero, a partir desta seção, são mostrados os resultados obtidos em três momentos da pesquisa e que, juntos, consistem em respostas aos objetivos propostos no início deste estudo: (1) identificação e caracterização dos sujeitos que tecem a história das organizações; (2) ilustração do perfil das organizações em questão; (3) análise dos documentos e registros apurados em ambas as organizações; (4) apresentação das histórias por meio das narrativas; (5) entrevistas com sujeitos chave das organizações que serviram como objeto de estudo desta dissertação. Faz-se necessário ressaltar que a apresentação dos fatos e informações consiste em interpretações subjetivas, feitas a partir da coleta de dados em documentos e nos depoimentos de atores envolvidos nos Conselhos de Diretores dos dois empreendimentos em questão.

Acredita-se que, para preservar a personalidade e integridade das organizações e dos sujeitos da análise documental, narrativas e entrevistas, seja mais coerente omitir seus nomes, uma vez que os dados são reais. Para isso, e a fim de tornar a interpretação das narrativas o mais real possível, além de auxiliar na compreensão das categorias de gênero, optou-se pelo uso de analogias para descrever e comparar, tanto os sujeitos quanto as organizações.

Dessa forma, para cada organização, utilizou-se de um filme que lhe confere o tom de comparação e compreensão acerca de suas características, ressaltando-se, então, que tal escolha não foi aleatória, e sim, proposital. Assim, as organizações são descritas, parte pela ficção (no relato de suas características), parte pelos seus dados reais (no relato do desenvolvimento de suas atividades). Da mesma maneira, para cada participante das

narrativas, empregou-se uma personagem de filme clássico do cinema, lembrando, também, que a escolha foi intencional. A personagem do filme escolhido representa, se não em sua totalidade, pelo menos em parte, o perfil da participante em questão.

A escolha por representar os sujeitos por personagens de filmes foi respaldada pela história do cinema, a qual retrata, em sua origem, uma forma específica de mostrar o cotidiano das pessoas. A preocupação de representar a vida das pessoas é antiga, e o registro da vida humana e da natureza, por meio de figuras, apresentava narrativas que espelhavam tanto o movimento quanto os aspectos dinâmicos do seu dia a dia (WEBCINE, 2011).

Oliveira (1999) avalia que representar situações ou narrativas através de um filme é curioso e um artifício interessante, uma vez que o filme sugere a reorganização da realidade e, através das imagens, o telespectador pode reconstruir sentidos, fazendo com que a reprodução da realidade seja possível. Em outras palavras, um filme, representando uma determinada realidade, oferece a quem o assiste várias possibilidades de interpretação, seja do ponto de vista individual, seja utilizando-o de forma coletiva, uma vez que é possível reorganizar a narrativa sob outro ponto de vista.

Para a primeira organização escolhida, optou-se por representá-la com o filme “Ilha das Flores”, curta-metragem brasileiro e inserido no gênero documentário e experimental, de autoria de Jorge Furtado, ano 1989, tempo de duração de 12 minutos. Nesse documentário, o autor descortina a mecanicidade da sociedade do consumo, mostrando o que acontece a um simples tomate, desde sua produção até o momento do seu descarte (PORTACURTAS PETROBRÁS, 2011). Analogicamente, optou-se por esse documentário para caracterizar a organização, uma vez que sua atuação na esfera da economia solidária envolve atividades desde produção, comercialização e reversão dos recursos em prol da própria entidade. A organização aqui ilustrada, assim como no documentário, aborda várias desigualdades e a desvalorização do ser humano. No filme, a Ilha das Flores é um lugar onde o descarte do “tomate”, que já passou pelas mãos do produtor, do distribuidor, do consumidor e, depois de jogado no lixo, é aproveitado por crianças com fome.

Para ilustrar abordagens dessa natureza, como o gênero documentário, Bernadet (1985) coloca os fatos a partir de uma caracterização narrativa em que os elementos de análise, partidos das histórias individuais e com o objetivo de melhor entendimento de fenômenos, devam ser

apresentados em concordância para sua generalização. Em outras palavras, no “Ilha das Flores”, o autor buscou chamar a atenção do público para comunicações ilustrativas, a partir de uma montagem narrativa, a fim de fechá-lo com imagens e tons dramáticos, representando a realidade dos fatos.

Da-Rin (1995) complementa, a respeito do gênero documentário, que, filmes dessa natureza se diferenciam daqueles que têm características de ficção, pela sua abordagem histórica. Nesse sentido, o autor sugere que os documentários remetem a um dinamismo interessante, envolvido na prática social, em que o caráter conflitivo e pluralista caracterizam o ambiente. No entanto, seus idealizadores mantêm o equilíbrio a partir da abordagem tradicional proveniente da própria natureza do gênero – o documentário. Assim, a analogia entre o filme “Ilha das Flores” e a organização escolhida encontra justificada a partir do referido autor, pois se entende que a instituição sedimentada em práticas sociais e relacionamentos humanos também busca se manter equilibrada a partir de sua origem, iniciativa tradicionalmente proveniente da Igreja Católica.

Nessa primeira organização – Ilha das Flores – as narrativas foram colhidas com as participantes:

- (1) Rose Dawson, personagem da atriz Kate Winslet, representando a protagonista do filme “*Titanic*”, ano 1997, de James Cameron, maior bilheteria do cinema e também recordista de Oscars (11 estatuetas, empatando a quantidade a outros gêneros do cinema, como Ben-Hur). Rose é caracterizada por uma mulher cuja família possui classe, porém, menos posses que muitos de seu convívio. A partir da conjuntura econômica de sua família, se vê obrigada a se casar com um homem aristocrata a quem estava prometida por conveniência (TITANIC-TITANIC, 2011). Todavia, quando Rose descobre sua força, coragem e persistência, a personagem se move pelo desejo de viver um grande amor e afirmar-se enquanto mulher e dona de sua própria vida. A Rose, da organização escolhida e intitulada como Ilha das Flores, é uma mulher branca, com, aparentemente, cinquenta e poucos anos, casada, mãe de quatro filhas, com idades entre 10 e 28 anos. Apresenta traços de liderança, positividade, energia e muita motivação para o trabalho. Rose, tal qual a personagem protagonista do filme *Titanic*, é uma mulher forte e obstinada. Além disso, Rose não tem problemas para falar de si e mostra-se segura em todas as situações.

- (2) Lara Antipova, protagonista do filme “Doutor Jivago”, reconhecidamente melhor filme no ano de 1965, dirigido por David Lean, é representada pela atriz Julie Christie, que contracenava com seu par romântico Dr. Yuri Jivago, homem casado, que encontra em sua amante (Lara) sua grande paixão. O filme, de caráter político, expõe um cenário da Antiga União Soviética do início do século XX até os anos 30, o que, para este estudo, não será aprofundado. No entanto, o perfil da personagem Lara transita entre uma mulher forte e decidida, que luta contra todos os fatores negativos para viver seu grande amor, e a fragilidade da paixão realçada por sua vida de dificuldades e sofrimento (WEBCINE, 2011). Lara, na organização Ilha das Flores, é uma mulher branca, aparentemente com sessenta anos, viúva, mãe de três filhos (dois homens e uma mulher, na faixa etária entre 30 e 36 anos). Lara apresenta traços de sensibilidade, carência, sentimento de inferioridade e solidão, gosta de se fazer vítima nas situações que exigem posicionamento de sua parte, aparenta cansaço com o trabalho, entretanto, também apresenta características de autoridade e impetuosidade. Lara, aqui representada, como no filme “Dr. Jivago”, é uma mulher apaixonada, porém, conformada com seu estado civil – viúva – e toda vez que se dirige à figura do falecido marido, chora, abaixa a cabeça e se mostra vítima da situação. Em outras situações, principalmente, quando se dirige às crianças e funcionários, nos momentos em que precisa se mostrar como coordenadora da instituição, o faz, muitas vezes, com caráter austero e rigoroso.
- (3) Scarlett O’Hara, personagem da atriz Vivien Leigh em “E o Vento Levou”, filme do ano 1939, dirigido por Victor Fleming, é uma mulher forte e obstinada por um único objetivo – conquistar o homem/amor de sua vida – mesmo sabendo que esse não a ama e é comprometido com outra mulher. No filme, Scarlett mostra seu comportamento agressivo e, mesmo sabendo que pode magoar a si mesma e a outras pessoas, insiste em certas atitudes e comportamentos egoístas. Contudo, devido a fatores externos (Guerra Civil norte-americana), a personagem se vê prestes a perder Tara (terra de herança da família) devido aos prejuízos oriundos do cenário de guerra, mudando seu comportamento para focar no sustento e recuperação de Tara (CINEMA E DEBATE, 2011). A Scarlett da organização escolhida como Ilha das Flores é uma mulher branca, aparentemente, cinquenta e poucos anos, casada, mãe de três filhos, com idades entre 10 e 16 anos. A personagem apresenta traços de liderança,

agressividade, individualismo, positividade e motivação para o trabalho. Scarlett, como no filme “E o Vento Levou”, é uma mulher forte, sem medo de nada e defende sua posição em qualquer situação. Quando fala, olha nos olhos e se dirige à pessoa com quem fala de forma impositiva. Scarlett mostra ser uma pessoa obstinada, fala com segurança e comprometimento e tenta não se mostrar submissa em nenhum momento. Em determinado momento da pesquisa – realizada no período de janeiro a setembro de 2011, Scarlett foi surpreendida por uma reunião na qual as outras participantes expuseram suas atitudes e comportamento desagradáveis. Scarlett, a partir de então, tem se mostrado mais amável e disposta a focalizar sua atenção para o bem da organização.

Para a segunda organização escolhida, optou-se pelo filme “Quanto vale ou é por quilo” para representá-la. Esse filme, brasileiro, lançado no ano 2005, de gênero drama, e dirigido por Sérgio Bianchi, apresenta a organização Sorriso de Criança participando de um círculo vicioso, no qual algumas pessoas, dizendo-se voluntárias e utilizando-se de valores assistencialistas, buscam tirar proveito próprio. Assim, essas pessoas se apoiam em necessidades e possibilidades vislumbradas pelas organizações do Terceiro Setor por meio de parcerias público-privadas (UNESP, 2011).

É interessante dizer que a proposta do filme, adaptação do conto de Machado de Assis – Pai contra Mãe – aborda uma comparação entre épocas distintas da história. A primeira parte faz referência ao século XVII, em que o comércio de negros mostrava a miséria do ser humano coroada por imposições dos senhores de escravos. Na segunda parte, já fazendo uma analogia aos tempos atuais, Sérgio Bianchi quis mostrar caracteres de uma aparente solidariedade, vinculada a redes de corrupção, em que as ONGs serviriam como instrumento de fachada para desvio de verbas e proveito próprio de seus líderes (UNESP, 2011).

Analogicamente, o filme “Quanto vale ou é por quilo” evidencia a organização Sorriso de Criança como uma ONG repleta de conflitos na qual, aparentemente, interesses pessoais se sobrepõem ao coletivo. Na realidade, a organização aqui representada pela instituição Sorriso de Criança, também se encontra em momento delicado de sua existência, visto que a atual diretoria parece não se entender, deixando de lado questões coletivamente importantes. Na organização escolhida como Sorriso de Criança, as narrativas foram colhidas a partir das participantes:

- (1) Babette Harsant, protagonista interpretada pela atriz Stéphane Audran, no filme “A Festa de Babette”, ano 1988, do diretor Gabriel Axel. Babette é caracterizada como mulher fugitiva da Guerra Civil francesa, em 1871 que, ao perder o filho e o marido, se vê sem rumo e sem abrigo, se empregando como funcionária na casa de um pastor, cujas filhas tinham o desejo de homenagear o pai falecido por ocasião da festa de seu centenário. Babette, então, concede um valioso banquete francês com o dinheiro ganho de um bilhete de loteria premiado (ANDRÉ, 2002). No filme, assim como na realidade, Babette assume o trabalho como parte essencial de sua vida e acredita que, quando o ser humano dá o melhor de si para um propósito, é possível fazer uma obra de arte. No filme, a personagem se referencia ao banquete preparado por ela, e na vida real, se intitula uma mulher capaz de assumir diversos papéis – mãe, cozinheira, babá, coordenadora da creche, amiga, dentre outros – para o bem-estar de todos. No dia a dia, Babette, uma mulher negra, aparentemente quarenta e cinco anos, solteira, filha adotiva, com irmão também adotivo, mora com a mãe. Babette apresenta traços de liderança, é emotiva, sensível, sempre motivada para o trabalho e preocupada com todos à sua volta. Babette, assim como no filme “A Festa de Babette”, é uma mulher forte, porém, sensível a todos em seu entorno e procura, por meio de seus dons (trato com crianças, líder comunitária, cozinhar com destreza, dentre outros), sensibilizar e conciliar situações. Ela tem como foco o bem da organização em todos os sentidos e busca atingi-lo, entretanto, magoa-se com facilidade quando não consegue alcançar seus objetivos ou quando outrem se intromete em seus planos.
  
- (2) Isabella Swan (Bella), personagem da atriz Kristen Stewart, filme da série “Crepúsculo” adaptado do *best-seller* escrito pela americana Stephenie Meyer, ano 2008, dirigido por Catherine Hardwicke. Após o primeiro livro Crepúsculo, foram lançados mais três, Lua Nova, Eclipse e Amanhecer. No filme, Bella é uma jovem caracterizadamente tímida, responsável e, aparentemente, introspectiva. Bella passa a morar com o pai em uma pequena cidade da costa leste americana e frequenta o colégio, onde encontra o grande amor de sua vida (um vampiro). Todos os vampiros, no filme, conseguem saber o que Bella pensa, à exceção de Edward, seu par romântico (KATO, 2008). A partir do encontro dos dois, Bella acredita que Edward esconde um segredo e passa a persegui-lo, mostrando persistência e nuances de impulsividade para desvendar o que pensa estar escondido por detrás do ar misterioso do jovem. Bella é uma mulher branca, 26 anos, casada, mãe de três filhos com idades

1 e 5 anos, apresenta traços de timidez, motivação, positividade, persistência e obstinação. Bella, tal qual a protagonista da saga Crepúsculo, é uma jovem obstinada e incansável quando se trata de conseguir o que quer, porém, ainda sem muita maturidade, algumas vezes não consegue finalizar seus objetivos com muito sucesso.

- (3) Olga Benário Prestes, personagem interpretada pela atriz Camila Morgado no filme “Olga – muitas paixões numa só vida”, filme brasileiro, ano 2004, dirigido por Jayme Monjardim, inspirado no livro biografia escrito por Fernando Moraes, ilustra a vida real de Olga, mulher alemã, comunista, judia e prisioneira nos campos de concentração alemães, após sua deportação durante o governo de Getúlio Vargas. Olga, na vida real, era uma pessoa determinada e idealista, que veio ao Brasil na década de 1930, atuando com o apoio ao Partido Comunista do Brasil, além de atuar na segurança do então líder comunista Luiz Carlos Prestes, com quem se casou e, já nos campos de concentração, deu à luz sua filha Anita Leocádia (HISTORIANET, 2011). Olga, aqui representada, assim como na ilustração do filme, é uma mulher forte, que luta pelo que acredita, imbuída de espírito solidário e apaixonada pelo que faz. Na realidade representada neste estudo, Olga é uma mulher branca, aparentemente com trinta e poucos anos, solteira, de aparência segura, com nuances de rebeldia, sabe se expressar, aparenta positividade, persistência e obstinação. Olga, aqui também representada, tem vontades revolucionárias e luta por isso, não aceitando uma situação simplesmente porque ela existe; para ela, é preciso muitas justificativas e explicações para que possa concordar ou mesmo discordar.

Fez-se a opção do uso metafórico representado por dois filmes, além da ilustração dos sujeitos da pesquisa em protagonistas de filmes clássicos do cinema, com a finalidade de interpretar a realidade, conforme Prates (2007), que sugere não só lançar mão de filmes com esta finalidade, mas, também, outros materiais, para retratar o cotidiano com finalidade de pesquisa. A autora complementa que o filme é uma fonte de dados com possibilidade de transformação estratégica, pois oferece o tom do desenvolvimento de processos sociais, desenvolvendo interpretações diversas. “A dramatização, por exemplo, de cenas cotidianas, pode em muito auxiliar grupos a perceberem representações, preconceitos, dificuldades, potencialidades que muitas vezes não são expressas no cotidiano de trabalho ou de convivência” (PRATES, 2007, p.7).



Nesse sentido, as organizações pesquisadas retratam, não em sua totalidade, mas em parte dela, cedendo facilidades de interpretações, o que os filmes escolhidos representam para os telespectadores que os assistem. Da mesma forma, é possível interpretar as características dos sujeitos da pesquisa pela caracterização análoga às protagonistas dos filmes escolhidos. Assim, cada participante também possui, não em sua totalidade, mas na essência, o perfil representado pela personagem do filme do qual faz parte.

## **6.1 Ilustrando as organizações: o início do percurso**

As duas organizações que serviram como objeto de estudo desta dissertação foram concebidas por meio de iniciativas da sociedade civil, em parceria com a Igreja Católica, cuja ideia inicial era transformar uma realidade social crítica, o que foi a força motriz para que um grupo de pessoas se unisse com propósitos de cooperação e solidariedade. Em ambas as organizações, verificou-se o pensamento de autores como Razeto (2001), Singer (2002), Andion (2005) e Oliveira (2008), que enfatizam o surgimento das organizações de economia solidária por meio da sociedade civil, por razões pelas quais a cooperação dos membros seja evidente, com o propósito de transformar realidades críticas.

As organizações também são caracterizadas como pertencentes ao Terceiro Setor a partir das contextualizações de Serva (1993), que aponta o resgate de valores humanos, a partir de lacunas deixadas pelo desenvolvimento da economia capitalista, impulsionando o surgimento de diversas alternativas coletivas de organização. Fenômeno esse intitulado pelo autor como “fenômeno da multiplicação das organizações substantivas”. Assim, também, ambas as organizações surgiram tendo a função social como principal finalidade, conforme Hudson (1999) retrata essas organizações, englobando desde instituições de caridade, passando por organizações de cunho religioso até organizações e movimentos comunitários.

As organizações aqui desenhadas surgiram da necessidade de obter respostas pela omissão do Estado, principalmente no contexto da educação, fazendo com que pressões da sociedade, a partir da falta de credibilidade na capacidade das funções do Estado, falassem mais alto (SALAMON, 1998; ALVES, 2002, MÂNICA, 2007). As duas organizações tiveram, como princípio norteador, o interesse da Igreja Católica no auxílio às crianças nos dois locais onde

as instituições atuam. Essa perspectiva histórica vem ao encontro das bases do surgimento do Terceiro Setor e das Organizações Não Governamentais, como sugerem Landim e Carvalho (2007) e Silva (2010).

Somente a partir da satisfação das necessidades de atendimento às crianças das duas localidades onde as organizações atuam, demanda latente desde o início dos empreendimentos, conforme entrevistas individuais com as gestoras<sup>13</sup>, é que os membros integrantes dos dois empreendimentos despertaram para o delineamento dos conceitos representativos da economia solidária. “A partir do momento que meus filhos ficaram bem, sei que estão bem, é que tive cabeça para me envolver mais com o propósito da Babette” (DEPOIMENTO DE BELLA). As mulheres que trabalham nos dois empreendimentos solidários, lócus deste estudo, possuem filhos acolhidos pelos projetos das organizações, assim, os princípios de cooperação e solidariedade foram construídos a partir da satisfação das suas necessidades em relação aos filhos: “Aqui, as mulheres trabalham, ganham seu próprio sustento e sabem que seus filhos estão bem cuidados, assim sei que trabalham com mais motivação” (DEPOIMENTO DE ROSE).

#### **6.1.1 Ilha das Flores: proteção e solidariedade**

A organização Ilha das Flores existe desde 1999, quando surgiu a ideia de se criar um lugar onde as crianças pudessem ficar enquanto as mães trabalhavam. Por meio de doações e ações comunitárias em forma de mutirão, foi realizada a construção do prédio da creche Carlos Cesar de Azevedo Nunes (CCAU), cujo nome homenageou um dos moradores do bairro, já falecido, que ajudou muitas famílias que chegavam ao bairro com dificuldades. Após a estruturação da creche, no mesmo terreno, a construção continuou dando lugar à organização Ilha das Flores, que possui o objetivo de atender crianças de 06 a 16 anos, no horário extracurricular, com várias atividades que ajudam na formação do indivíduo.

Quanto à caracterização da organização como Ilha das Flores, as famílias, num processo de exclusão social, encontram nessa entidade, oportunidades para que suas crianças sejam protegidas, recebendo apoio lúdico-pedagógico em oficinas de artes, alimentação balanceada, educação ambiental e, o mais importante, afeto. No documentário original de mesmo nome,

---

<sup>13</sup> Ver análise das entrevistas individuais no subitem 6.4 deste trabalho.

em seu início, faz-se um chamando ao telespectador com o propósito de gerar empatia ao texto criado por Furtado; e finaliza com cenas reais e intrigantes, mostrando as famílias – catadores de lixo (mulheres e crianças) – esperando os porcos terminarem de catar os detritos jogados, para, então, selecionarem o que sobrou. A analogia entre o documentário e a organização se justifica nesse momento, uma vez que a proteção da mãe para com seu filho chega a tal ponto da exclusão social, que as mulheres enxergam na Ilha das Flores, o lugar para alimentar seus filhos.

Hoje, na associação, são atendidas, aproximadamente, 130 crianças que realizam atividades desde informática até aprendizados manuais, como, por exemplo, cuidar da horta, com a finalidade de prezar pela cidadania e pelo bem-estar social, conforme Correa e Pimenta (2006), e transformar a realidade das crianças atendidas pela instituição (REFFICO; GUTIÉRREZ; TRUJILLO, 2006). A associação foi formalizada em 2005 e, durante anos, foi mantida por meio de doações, parcerias com instituições diversas e trabalho voluntário. Atualmente, conta com uma subvenção da Prefeitura Municipal de Uberlândia, no valor de R\$ 8.941,00 (oito mil novecentos e quarenta e um reais), para gastos cotidianos. A Igreja Católica teve um importante papel para o início da organização, estando os propósitos de associativismo, filantropia e trabalho voluntário presentes em seu discurso, conforme Landim (1993) e Fernandes (1994).

Parece que a organização se envolve no contexto da economia solidária, conforme as definições de autores como Razeto (2001), Singer (2002), França Filho (2002), Andion (2005) e Oliveira (2008), que defendem a comercialização de produtos como parte da dinâmica das organizações de economia solidária. Nesse contexto, a Ilha das Flores, desde seu início, se viu imbuída do espírito de uma nova economia e, para se manter, tinha como atividade a criação e venda de frangos caipiras. Os recursos adquiridos dessa atividade eram aplicados na manutenção da instituição e em uma marcenaria, também mantida pela organização, que servia de oficina de formação para jovens. Atualmente, a costura, a horta, o artesanato e a creche são os principais produtos e serviços oferecidos pela organização.

Na gestão propriamente dita, estão envolvidos 3 mulheres e 2 homens. A organização possui 10 funcionários, sendo 5 homens e 5 mulheres, remunerados de acordo com o que é produzido, principalmente, pelos resultados da horta, costura e bazares. Não existem, efetivamente, benefícios, entretanto, o excesso de produtos que ficam na dispensa, no final do

ano, é repartido entre os colaboradores. Um contador parceiro colabora na organização, recebendo R\$300,00 (trezentos reais) por mês.

A diretoria é responsável pela gestão e realiza reuniões uma vez por semana. Quando se convive mais de perto com os membros da organização, descobrem-se problemas de conflitos intrapessoais e intragrupais entre os membros da diretoria, principalmente, entre as mulheres, conforme Rahim (1986). Além disso, a creche tem o objetivo de atender crianças de 5 anos de idade, mas, ainda, não conseguiu alcançá-lo. Outro problema para a instituição ocorre junto aos órgãos competentes, pelo motivo de as crianças serem menores de 16 anos e não poderem exercer funções como, por exemplo, dentro do grupo de costura, ou até mesmo o artesanato, pois seria considerado trabalho infantil e não atividades de formação.

Em relação à comercialização de produtos como o artesanato, existe a necessidade de maior investimento e de um local apropriado, pois o que se produz é vendido a clientes na própria organização, o que não gera o retorno financeiro desejado, assim como os produtos da horta como, por exemplo, beterraba, alface, cenoura, salsinha, entre outros. Esses produtos vêm do chamado Projeto Mandala, que oferta produtos orgânicos.

### **6.1.2 Sorriso de Criança: solução comunitária**

A organização Sorriso de Criança existe, informalmente, desde 2006. Em 2009, a organização conseguiu o registro e o CNPJ, começando a atuar como associação. O empreendimento se localiza na área urbana, em sede alugada, utilizando equipamentos próprios. A motivação para sua criação foi, basicamente, o atendimento às famílias carentes do bairro, pois as mães precisavam de um lugar para deixar seus filhos durante o horário de trabalho, bem como a geração de fonte complementar de renda para os associados a partir do empreendimento econômico solidário criado para desenvolver capacidades e potencialidades dos seus membros.

A associação aqui caracterizada como Sorriso de Criança é formada por 25 sócios, divididos em 03 pilares de atuação (educação infantil, artesanato e vendas artesanais). Entretanto, os sócios que trabalham, efetivamente, no empreendimento, são 02 homens, e, em épocas de maior movimento, a associação conta com mais 02 deles. Quatro mulheres sócias trabalham, efetivamente, no empreendimento, e, em períodos de maior movimento, somam-se a elas mais

08 mulheres. Todavia, a diretoria, responsável pela gestão do empreendimento, é composta por 03 mulheres e 02 homens, sendo o presidente um homem que, mesmo com uma atuação mínima, exerce sua gestão de forma efetiva, sendo, visivelmente, o sujeito protagonista de vários conflitos na diretoria, tanto na esfera intrapessoal e intragrupal, conforme Rahim (1986), reforçado por Mello (2007).

Assim como no filme “Quanto vale ou é por quilo”, a associação vive em clima de tensão devido a conflitos entre os membros, tendo vários fatores de desconfiança se revelado no ambiente organizacional: (1) proveito próprio; (2) interesse político; (3) falta de controle nas finanças, dentre outros.

O investimento inicial foi proveniente dos próprios sócios, tendo o incentivo inicial partido de uma das paróquias da Igreja Católica, em Uberlândia, Minas Gerais. O empreendimento também recebeu apoio do Projeto Incubadora da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), do qual obtiveram assistência técnica, gerencial e jurídica, além de qualificação profissional. Por meio desses apoios, também foi possível conseguir matéria-prima para as velas artesanais, reforçando o que Menegasso e Valadão Júnior (2003) propõem em termos de gestão social. Para os autores, uma abordagem multidimensional, em que o apoio das várias esferas da sociedade, é essencial para o equilíbrio entre o viés comportamental e as práticas administrativas nas organizações do Terceiro Setor.

Os principais produtos da associação são velas, acessórios (colares de tecido, *pufs* de garrafas pet, caixas de MDF e flores de tecidos), além de serviços de educação (creche), inserindo-se no contexto da economia solidária, conforme o entendimento de autores como Razeto (2001), Singer (2002), França Filho (2002), Andion (2005) e Oliveira (2008). As velas artesanais são denominadas velas palito, utilizadas em cerimônias religiosas. A remuneração é feita por produção e depende da época do ano. No Natal de 2009, a associação produziu 15.000 unidades; na Semana Santa de 2010, a produção foi de 20.000 unidades e, no Natal de 2010, a produção girou em torno de 30.000 velas. Fora de épocas comemorativas, a produção média é de 3.000 velas/mês. O empreendimento atende todas as Paróquias de Uberlândia e região, sendo o retorno financeiro dividido entre os membros participantes, e uma parcela é destinada para a associação cobrir gastos cotidianos.

Os produtos são vendidos diretamente ao consumidor ou Paróquias das Igrejas Católicas e a divulgação é feita informalmente, através do boca a boca. O artesanato é exposto em feiras, portas das igrejas ou entregue diretamente ao cliente. A creche funciona no bairro como um espaço para que os pais possam deixar suas crianças durante o horário de trabalho. Nela, as crianças compartilham de atividades lúdicas e recreativas, além de receberem alimentação.

Algumas dificuldades são bem evidentes na organização. Para as velas artesanais, as dificuldades são: (1) falta representação em distribuidoras; (2) existem vários outros comércio para velas ornamentais; (3) falta capital de giro para estocar, pagar funcionários, oferecer prazo para clientes. Para o artesanato, a principal dificuldade enfrentada é a demora na produção das peças. Na área de educação, a grande dificuldade está relacionada às exigências do MEC e, para supri-las, a organização necessita realizar várias adequações em estrutura e pessoal, o que exige soma de capital considerável, e isso, atualmente, está além das condições da associação.

Com relação aos produtos e serviços do empreendimento, as dificuldades em comum, nos três pilares de atuação, é a existência de conflitos entre os membros e as diferenças de opiniões. O presidente da associação é executivo de uma grande empresa em Uberlândia/MG e tomou a frente na fabricação das velas artesanais, exigindo mais profissionalização e potencialização do negócio, mas, para isso, sua vontade é encerrar as atividades da creche, pois, em sua visão, as duas atividades demandam recursos e, além disso, são incompatíveis.

Não existem benefícios, garantias ou direitos para os sócios que trabalham no empreendimento. A associação não possui homens ou mulheres não sócios como trabalhadores. Com relação à participação em fóruns de articulação, ela somente ocorre em eventos realizados por empresas privadas e igrejas. Algumas dessas empresas já conhecem a associação e, em épocas comemorativas, como Dia das Crianças e Natal, prestigiam as crianças da creche.

No quesito alimentação/doações/instituições/assistência social, a associação ganha doações como, por exemplo, 200 litros/mês de leite, provenientes da iniciativa privada; da Secretaria de Agricultura, ganha verduras, legumes e frutas, provenientes do Projeto Merenda Escolar, firmado entre a PMU e os Assentamentos Rurais de Uberlândia; da empresa Makro Atacadista, ganha arroz e feijão.

A partir do exposto, verifica-se que ambas organizações atuam na perspectiva da economia solidária, pois além de outras ações produzem e comercializam bens e/ou serviços, através de iniciativas coletivas conforme alguns autores como Razeto (2001), Singer (2002), Andion (2005) e Oliveira (2008), tentando projetar a princípio valores como solidariedade e cooperação. As duas organizações, partindo deste contexto qual seja gerar emprego e renda, esperam também injetar recursos nos focos principais das organizações, melhorando assim, o desenvolvimento das instituições.

Complementando a análise, há que salientar que as duas iniciativas apresentam, em sua concepção, a nomenclatura sem fins lucrativos, no entanto, captam recursos, seja na iniciativa privada, seja através do setor público e o distribuem conforme melhor lhes convém para o bem das instituições. Na visão de alguns autores como Salamon (1998); Aldashev e Verdier (2009); Valadão Júnior, Medeiros e Ribeiro (2010); Silva (2010) é uma ação passível de realização sem, no entanto, ocorrer distribuição dos recursos internamente aos membros da gestão. Os autores ainda sugerem ser este, a captação e distribuição de recursos, um dos recortes para os conflitos organizacionais.

Da mesma forma, em consonância ao aporte teórico, as duas organizações apresentam de forma maciça a participação feminina, seja na direção, seja na operacionalização de ações, conforme Guérin (2005). Em ambas instituições, as mulheres gestoras são responsáveis por todas as atividades desenvolvidas para o público beneficiado, não recebem pró-labore por suas atividades nas organizações, todavia, em contrapartida, complementam seu orçamento doméstico a partir das atividades oriundas dos empreendimentos comunitários solidários.

Duas mulheres – Rose, na Ilha das Flores, e Babette, na Sorriso de Criança – atuam nas organizações, não por opção, mas por necessidade de ampliar sua renda, buscar independência financeira e vontade de ser reconhecidas pelo trabalho (GUERRA e TOLEDO, 2010). Esse fato é retratado também por Guérin (2005) quando a autora mostra a participação feminina evidenciada não pela natureza do empreendimento solidário, mas sim pela necessidade de atuação.

## 6.2 Analisando os documentos: congruências e controvérsias

Como forma de buscar intimidade, tanto com as organizações quanto com os sujeitos participantes da pesquisa, optou-se por iniciar a caminhada pela averiguação de alguns documentos, tais como estatutos, atas de reuniões, correspondências vistas de relance nas mesas das autoras da história, símbolos como logomarcas e homenagens, dentre outros. Enfim, tudo o que estava à vista e que poderia sugerir um início de relacionamento. Assim como Figueiredo (2007), identificaram-se vários elementos, não somente documentos, que pudessem traduzir quaisquer análises, inicialmente.

Optou-se por basear a análise documental em Pimentel (2001), que aponta para a importância da identificação de pontos-chave (categorias) para que o estudo se desenvolva. Nesse sentido, buscou-se reforço na sugestão de Medeiros (2008) que, lançando mão de vários documentos para análise em uma organização do Terceiro Setor, averiguou alguns pontos para sua interpretação, sendo eles:

- Item 01: Eventos registrados – os documentos e/ou outro(s) elemento(s) de análise inseridos, nessa categoria, subdividem-se em – (1) normas e regulamentos; (2) reuniões; (3) prestação de contas;
- Item 02: Comunicações – incluem-se os documentos e/ou outro(s) elemento(s) de análise subdivididos em – (1) imprensa oficial; (2) convocações e convites; (3) a mídia;
- Item 03: Correspondências – todo comunicado emitido pelas organizações e/ou recebido por elas e acompanhado pelo pesquisador;
- Item 04: Símbolos – todo objeto que ofereça identificação, tais como, logomarca, fotos, vídeos, homenagens, e outros;
- Item 05: Projetos e propostas – escritos ou verbalizados que ofereçam possibilidade de expansão das organizações.

Assim, partindo da proposta de Medeiros (2008), a construção da análise documental nas organizações seguiu o alerta de Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), que ressaltam cautela ao interpretar os elementos coletados, uma vez que, mesmo os menos formais ou, na intuição do pesquisador, os de menor importância, podem sugerir alguma análise. Dessa forma, partiu-



se dos dados brutos e, sem alterações por parte do investigador, lançou-se ao seu entendimento.

Tal como sugerido por Alvesson e Kärreman (2000), concentrou-se nos detalhes do material empírico a fim de identificar quaisquer representações da forma de linguagem que indiquem as características dos gêneros objetivos do estudo. Entretanto, como alertam os autores, a forma de linguagem empregada, tanto nos documentos, quanto nas narrativas, podem seguir certos padrões de comportamento e *scripts*, causando certas distorções na interpretação, uma vez que a linguagem pode representar a própria história da organização.

### 6.2.1 Eventos registrados

Como a pesquisa parte de duas organizações – Ilha das Flores e Sorriso de Criança, a fim de poupar a extensão demasiada do trabalho, optou-se por representar os documentos apurados a partir das categorias de análise de Medeiros (2008), para as duas organizações, concomitantemente.

#### 6.2.1.1 Normas e regulamentos

Os estatutos de ambas as organizações ressaltam, principalmente, os aspectos de organizações sem fins lucrativos e seu caráter filantrópico, seguindo as propostas de autores como Salamon e Anheier (1992), Lohman (1992), Anheier (1995) e Mânica (2007). No discurso das duas organizações (Quadro 6), é possível verificar que sua caracterização como Organizações Não Governamentais, participantes do chamado Terceiro Setor, é muito evidente, conforme o proposto por Landim (1993) e Fernandes (1994). Ambas se colocam à parte do Estado, porém, acreditam que precisam de apoio, tanto do governo, quanto do mercado, para se desenvolverem.

**Quadro 6:** Análise documental estatutos/Caracterização e Distribuição de Excedentes das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança

EVENTOS REGISTRADOS	
Normas e Regulamentos – ESTATUTOS / CARACTERIZAÇÃO / DISTRIBUIÇÃO DE EXCEDENTES	
Ilha das Flores	Sorriso de Criança
<b>Caracterização:</b> Entidade civil de cunho filantrópico, comunitário, sem caráter lucrativo, com duração indeterminada.	<b>Caracterização:</b> Entidade civil de caráter comunitário, assistencial, cultural, educativo, esportivo, recreativo, social, beneficente e filantrópico, sem finalidades lucrativas, com duração por tempo indeterminado.
<b>Da distribuição de excedentes operacionais:</b> a organização não distribui entre seus sócios ou	<b>Da distribuição de excedentes operacionais:</b> a organização não distribui entre seus sócios ou

associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, aplicando-os, integralmente, na consecução do seu objetivo social, dentro do território nacional.	associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, aplicando-os, integralmente, na consecução do seu objetivo social. Salvo pelo parágrafo único: a entidade poderá remunerar as pessoas através de pró-labore, desde que haja previsão por projeto aprovado.
---	--

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

É claro no discurso das organizações (Quadro 6), que ambas se intitulam sem caráter lucrativo, seguindo os preceitos de Salamon e Anheier (1992), no entanto, as duas instituições reforçam a necessidade de cobrar pelos produtos e serviços oferecidos à comunidade, seja para pagamento de funcionários, seja para atender as necessidades da própria gestão. Nesse sentido, acreditam que se inserem no contexto da economia solidária, como proposto por Razeto (2001), ressaltando uma forma alternativa de produzir, distribuir e consumir bens e/ou serviços.

Ambas as organizações defendem a prestação de serviços remunerados a fim de desenvolver programas de desenvolvimento com vistas a cumprir suas finalidades (Quadro 7). É nesse sentido que Silva (2010) sugere a geração de recursos próprios para a manutenção das ONGs. Essa questão é clara no discurso e práticas administrativas das duas organizações. No entanto, evidencia-se, por escrito, somente no estatuto da Sorriso de Criança.

**Quadro 7:** Análise documental estatutos/Resumo das finalidades das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança

EVENTOS REGISTRADOS	
Normas e Regulamentos – ESTATUTOS / RESUMO DAS FINALIDADES	
Ilha das Flores	Sorriso de Criança
<b>Resumo das finalidades:</b> amparar crianças carentes, de 06 aos 16 anos, matriculadas nas escolas públicas do bairro; prestar assistências moral, espiritual, educacional e psicológica; proporcionar reforços escolares; contribuir na construção de políticas públicas e programas intersetoriais em âmbito municipal, estadual e federal; promover intercâmbios, produção de pesquisas e outros afins para difusão do conhecimento; prestar serviços gratuitos, na área específica de atendimento, àqueles que deles necessitem. Para cumprir as finalidades, a organização se propõe a: promover projetos, programas; prestar serviços e buscar parcerias com outras organizações e órgãos públicos; manter publicações técnicas relativas ao desenvolvimento; promover atividades extracurriculares, como colônia de férias, jardinagem, clubes, atividades culturais, dentre outras.	<b>Resumo das finalidades:</b> promover o crescimento pessoal e profissional do público beneficiado; executar programas de qualificação profissional, dando ênfase à inclusão do trabalhador no mercado de trabalho; promover, gratuitamente, palestras de estímulo aos cuidados com a saúde; estimular o voluntariado e o contato com o mercado de trabalho; desenvolver os direitos humanos e combater qualquer tipo de discriminação; estimular a arte e a cultura; promover atendimento da saúde em diversas áreas, além de assistência social e jurídica; prestar serviços remunerados, desde que aprovados pela diretoria; se necessário, contratar profissionais para prestação de serviços à comunidade.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

Não foi encontrado, no quesito finalidades (Quadro 7), nada que fosse ao encontro do que alguns autores, como Salamon (1998), Reffico, Gutiérrez e Trujillo (2006), sugerem em termos de transformação de uma realidade crítica. Todavia, questões que reforçam ações sociais, práticas de cidadania e desenvolvimento do bem-estar social, como proposto por Hudson (1999) e Correa e Pimenta (2006), são evidentes nos estatutos e discursos das duas organizações.

**Quadro 8:** Análise documental estatutos/Princípios e Regimento Interno das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança

EVENTOS REGISTRADOS	
Normas e Regulamentos – ESTATUTOS / PRINCÍPIOS E REGIMENTO INTERNO	
Ilha das Flores	Sorriso de Criança
<b>Princípios e regimento interno:</b> a organização se propõe a seguir alguns princípios e regimento interno, sendo eles: educação interativa e transformadora; ética e orientação cristã; respeito aos direitos humanos; repúdio a discriminações; legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, eficiência; respeito à Constituição Federal do Brasil.	<b>Princípios e regimento interno:</b> a organização se propõe a seguir alguns princípios e regimento interno, sendo eles: repúdio a discriminações; legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, eficiência.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

Ambas as organizações propõem seguir alguns princípios (Quadro 8) envolvendo características de solidariedade, entretanto, não ficam claros os preceitos de cooperação e autogestão, conforme o delineamento de conceitos da economia solidária feito por autores como Razeto (2001), Singer (2002), Andion (2005) e Oliveira (2009). A economia solidária com caráter de incentivo a políticas públicas para transformação social (FRANÇA FILHO, 2002; LAVILLE; FRANÇA FILHO, 2009) também não está evidente nos princípios dos dois estatutos, havendo, somente no da Ilha das Flores, uma breve menção.

O discurso das duas organizações destaca a existência de regimento interno, no entanto, seu registro serve apenas para nortear as ações entre instituições e pais de alunos, nada sendo evidenciando com relação ao cumprimento de normas e procedimentos pelos membros das duas instituições, conforme ressaltado por uma das participantes: “Eu sei que ele existe, mas ninguém segue não, não sei nem o que está escrito lá” (DEPOIMENTO DE BELLA).

**Quadro 9:** Análise documental estatutos/Sócios e Direitos e Deveres dos sócios das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança

EVENTOS REGISTRADOS	
Normas e Regulamentos – ESTATUTOS / SÓCIOS / DIREITOS E DEVERES	
Ilha das Flores	Sorriso de Criança
<p><b>Dos sócios:</b> (1) Contribuintes - as pessoas físicas que colaboram com a entidade através de contribuição mensal, semestral ou anual, em dinheiro;</p> <p>(2) Beneméritos - pessoas físicas que prestam relevantes serviços ou que contribuíram, de qualquer forma, para o engrandecimento socioeconômico financeiro da associação;</p> <p>(3) Correspondentes - aqueles que prestam colaboração à entidade, porém, residem em outros pontos do território nacional ou em país estrangeiro;</p> <p>(4) Honorários - personalidades nacionais ou estrangeiras que tenham prestado relevantes serviços à entidade, ou tenham concorrido, de maneira apreciável, para o progresso da humanidade;</p> <p>(5) Fundadores - as pessoas que participaram da primeira Assembleia Geral.</p>	<p><b>Dos sócios:</b> (1) Fundadores - pessoas que participaram da Assembleia Geral de fundação da entidade;</p> <p>(2) Honorário - pessoa física ou jurídica que oferece prestação de serviços às causas da organização;</p> <p>(3) Benfeitor - pessoa física ou jurídica que, a partir de mensalidade, compõe o quadro de sócios da organização;</p> <p>(4) Efetivo - qualquer pessoa, que não seja fundador, mas incorpora-se no quadro de sócios, gozando das prerrogativas dos sócios fundadores;</p> <p>(5) Temporário - aquele que se vincula por prazo determinado e que usufrui de alguma atividade na organização, mantendo-se em dia com a mensalidade deliberada pela diretoria, e que, ao final do período provisório, pode ser incorporado ao quadro de sócios efetivos.</p>
<p><b>Direitos e deveres dos sócios: Principais direitos</b> - discutir prestação de contas, votar e ser votado para os cargos eletivos, propor candidatos à eleição, requerer convocação de Assembleia Geral Extraordinária conforme o estatuto e indicar novos sócios.</p> <p><b>Principais deveres</b> - cumprir o estatuto e regimento, acatar as decisões da Diretoria, aceitar as incumbências que lhes forem atribuídas pela Diretoria e zelar pelo nome e bens da instituição.</p>	<p><b>Direitos e deveres dos sócios: Principais direitos</b> – votar e ser votado, convocar, ter direito a voto em Assembleias, solicitar esclarecimentos à Diretoria, incentivar eventos, ter acesso às atividades da organização, desligar-se voluntariamente da entidade quando desejar.</p> <p><b>Principais deveres</b> – cumprir o estatuto e regimento, acatar decisões da Diretoria e Assembleia, prestigiar e defender a organização, comparecer às Assembleias, pagar pontualmente a mensalidade conforme estatuto.</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

Os estatutos das duas organizações dispõem vários tipos de sócios, todavia, o que mais se ressalta nos discursos das duas entidades é a necessidade de contarem com sócios que contribuem financeiramente com as organizações. Nesse sentido, as duas organizações têm a preocupação, mesmo que informal, em mantê-los, lembrando o proposto por Van Til (2009), ao estabelecer a construção de políticas de relacionamento e processos conduzidos por diálogo para uma melhor condução da gestão de empreendimento do Terceiro Setor.

Com relação aos direitos e deveres dos sócios (Quadro 9), esses ficam evidenciados nos estatutos. No entanto, o que se presencia é a falta de interesse, por parte da comunidade, no quesito associar-se. Nas duas organizações, os sócios que trabalham, efetivamente, parecem conhecer, porém, bem superficialmente, seus direitos e deveres, lembrando a perspectiva de Salvatore (2003) e Teixeira (2004), os quais ressaltam um dos problemas da gestão social como sendo a falta de clareza sobre a missão, valores, definição clara de papéis, dentre outros.

No quesito administração de ambas as organizações, o discurso é veemente no sentido de que existe falta de comprometimento da comunidade na participação das atividades das instituições. Fica claro, no entanto, no discurso e práticas da Sorriso de Criança, que esse desinteresse existe, mas Babette, a gestora principal, estimula a participação da comunidade a partir de várias atividades extras e em curto período de tempo: “Tenho tentado realizar o chá das vovós, reuniões com pais quase toda semana, bingos aos finais de semana, além das galinhadas. Estas pequenas ações, os pais gostam e participam” (DEPOIMENTO DE BABETTE). Já na Ilha das Flores, o desinteresse também existe, mesmo sendo estimulados eventos maiores, como, por exemplo, Festa Junina, Festa do Dia das Crianças, dentre outras. No entanto, esses eventos servem para atrair a comunidade, mas não para sensibilizar e fazer com que a comunidade participe das atividades da organização.

**Quadro 10:** Análise documental estatutos/Administração e Competências dos Membros das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança

EVENTOS REGISTRADOS	
Normas e Regulamentos – ESTATUTOS / ADMINISTRAÇÃO / COMPETÊNCIAS DOS MEMBROS	
Ilha das Flores	Sorriso de Criança
<p><b>Da Administração:</b> são órgãos de administração da organização (Assembleia Geral, Diretoria e Conselho Fiscal). <b>Principais competências de cada órgão – Assembleia Geral</b> – reformar o estatuto, resolver sobre o futuro da organização, eleger a Diretoria e Conselho Fiscal, aprovar o relatório de atividades e as contas, decidir sobre bens patrimoniais, aprovar o regimento interno. <b>Diretoria</b> – promover as atividades da organização, elaborar o regimento interno, aprovar a admissão de sócios, criar cargos necessários aos serviços técnicos e administrativos, captar recursos, convocar reuniões e Assembleias, respeitar o estatuto. <b>Conselho Fiscal</b> – examinar e dar parecer sobre as contas da Diretoria.</p>	<p><b>Da Administração:</b> a organização é administrada pelos seguintes órgãos (Assembleia Geral, Diretoria e Conselho Fiscal). <b>Principais competências de cada órgão – Assembleia Geral</b> – eleger a Diretoria e Conselho Fiscal, decidir sobre a extinção da organização, decidir sobre os bens da organização, aprovar o regimento e aprovar prestação de contas. <b>Diretoria</b> – elaborar e executar programa de atividades, apresentar relatório anual de prestação de contas, firmar parcerias, contratar e demitir funcionários, administrar com transparência, captar recursos, decidir sobre estrutura necessária às atividades da organização. <b>Conselho Fiscal</b> – examinar e vistar os livros de escrituração, opinar sobre relatórios financeiros e contábeis, acompanhar a prestação de contas, manter transparência para com a Diretoria.</p>
<p><b>Competências dos membros da Diretoria:</b> <b>Presidente</b> - coordenar as atividades da Diretoria, convocar e presidir Assembleias e reuniões, exercendo o voto de desempate e participar das reuniões do Conselho Fiscal, representar a organização em juízo ou fora dele, assinar cheques e ordens de pagamento, conjuntamente com o Tesoureiro, cumprir e fazer cumprir as prescrições do estatuto. <b>Vice-presidente</b> - substituir o presidente, exercer funções que lhe forem confiadas pela Diretoria. <b>Secretário</b> – coordenar o funcionamento de todos os serviços da secretaria e dos demais serviços gerais, secretariar as reuniões da Diretoria e as do Conselho Fiscal, redigindo suas atas em livro próprio. <b>Tesoureiro</b> – manter a guarda de valores, assinar cheques e/ou ordens de pagamento, fazer pagamentos, manter em dia a escrituração da receita e da despesa, apresentar à Diretoria e ao Conselho</p>	<p><b>Competências dos membros da Diretoria:</b> <b>Presidente</b> – representar a entidade, judicial e extra-judicialmente, cumprir o estatuto, convocar e presidir as Assembleias, convocar e presidir reuniões da Diretoria, assinar atas e documentos, cumprir as deliberações das Assembleias e Diretoria, convocar eleições e cumprir, com voto de minerva, as questões de empate. <b>Vice-presidente</b> – substituir o presidente, assumir o mandato em caso de vacância, prestar colaboração ao Presidente. <b>Secretário</b> – manter documentação organizada, manter a Diretoria informada sobre assuntos gerais importantes da organização. <b>Tesoureiro</b> – pagar contas, apresentar relatórios de receitas e despesas, apresentar a escrituração das contas ao Conselho Fiscal, manter a guarda dos documentos relativos à tesouraria.</p>

Fiscal os relatórios financeiros e contábeis que deverão ser encaminhados ao Conselho Fiscal.	
---	--

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

Com relação às competências dos gestores (Quadro 10), os estatutos das duas organizações evidenciam o sugerido por Louback, Teixeira e Bido (2009), de que gestor deve buscar instrumentos capazes de otimizar a gestão, no intuito de gerar sustentabilidade e competitividade para as organizações. No entanto, na prática, o que se evidencia é a visão de Serva (1997), mostrando que, nas organizações do Terceiro Setor, ora prevalece a racionalidade instrumental, ora a substantiva. Isso porque, em certos momentos, os gestores se revestem em planos e ações burocráticas, seguindo uma lógica de mercado, e, em outros, esses, imbuídos de valores humanos, propõem mais liberdade entre seus membros.

O quesito controle financeiro é evidenciado, principalmente, nas práticas administrativas da Sorriso de Criança. A organização não possui conta bancária, muito menos prestação de contas que possam servir de informação à Diretoria. Os pagamentos, bem como o controle do fluxo de caixa, ficam a cargo de Babette, que estabelece sua própria forma de prover informações sobre o controle financeiro aos membros da diretoria, lembrando o sugerido por Menegasso e Valadão Júnior (2003), quando ressaltam alguns problemas na gestão de empreendimentos solidários, sendo, um deles, a falta de planejamento e controle.

**Quadro 11:** Análise documental estatutos/Eleições das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança

<b>EVENTOS REGISTRADOS</b>	
<b>Normas e Regulamentos – ESTATUTOS / ELEIÇÕES</b>	
<b>Ilha das Flores</b>	<b>Sorriso de Criança</b>
<b>Das eleições:</b> o processo eleitoral ocorre de dois em dois anos. A eleição é realizada por votação secreta, sendo permitida, por aclamação, quando se tratar de chapa única. O registro das chapas deverá ser apresentado à Diretoria e ao Fiscal com antecedência de 30 dias da eleição.	<b>Das eleições:</b> o Conselho Fiscal nomeará um comitê especial composto de 03 membros não candidatos a cargos eletivos, a fim de coordenar os trabalhos relativos às eleições. Principais atribuições do comitê especial – verificar prazos e vagas, divulgar o processo eleitoral, preparar documentos e organizar fichas cadastrais dos candidatos a cargos eletivos, estudar impugnações e denúncias de irregularidades, cumprir o prazo de 20 dias para inscrição de chapas completas, proceder à seleção entre os interessados, caso não se apresentem candidatos em número suficiente para prosseguimento do processo eleitoral.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

No item dos estatutos, que trata de eleições (Quadro 11), ambas as organizações passaram pelo processo eleitoral durante o período da pesquisa. Na Ilha das Flores, esse processo foi tenso, todavia, somente no período que antecedeu à Assembleia Geral Extraordinária,

convocada para esse fim, uma vez que o presidente em exercício, naquela época, foi obrigado a deixar o cargo por motivos de mudança de domicílio para outra cidade. O período de tensão foi registrado durante duas semanas do mês de Abril de 2011, destacando-se conflitos intrapessoais e intragrupais, conforme Rahim (1986) e Mello (2007), os quais se refletiram em nuances não ditas em âmbito coletivo, ou “na rua”, conforme DaMatta (1997).

As tensões foram registradas conforme o discurso de Rose que, individualmente, ou “na casa”, como sugerido por DaMatta (1997), ilustram relatos feitos de uma forma mais à vontade. Assim, a tensão de Rose ficou ressaltada quando deixou claro seu interesse em assumir a presidência, contando com a expectativa de uma chapa única, porém acreditava que Scarlett iria compor uma chapa concorrente por, também, aspirar à presidência. Essa tensão foi desmistificada em reunião do dia 08/04/2011, na qual o tesoureiro perguntou qual seria a chapa para a Assembleia. Houve um breve silêncio e ouviu-se o pronunciamento de Scarlett: “Rose, está tranquilo para você assumir a presidência? Acho que os cargos de presidente e vice devem caminhar juntos, devem se entender, para mim, está ok”. A Assembleia ocorreu dia 14/04/2011, às 18h30m, com pouca participação da comunidade, mas, por aclamação, e em clima de total tranquilidade e registro em ata, Rose foi eleita a nova presidente da organização Ilha das Flores.

O mesmo não ocorreu na organização Sorriso de Criança, que transita nesse processo eleitoral desde Janeiro de 2011, e, até o fim da pesquisa de campo, em Setembro de 2011, não havia sido concluído. Os problemas são das mais variadas esferas, dentre os quais, apontam-se: (1) conflitos intragrupais (RAHIM, 1986) entre o presidente e os demais membros da Diretoria, o que levou ao seu afastamento, deixando a cargo de Babette – vice-presidente – todas as atividades da gestão propriamente dita; (2) falta de interesse, por parte da comunidade, em compor a chapa eleitoral; (3) conflitos intrapessoais, conforme Rahim (1986), e a incongruência de Babette entre as racionalidades instrumental e substantiva, o que pode ser explicado em Ramos (1989) e Serva (1997); (4) conflitos intragrupais entre Babette e Bella, os quais ocorrem, conforme Mello (2007), diante da necessidade de mudança de comportamento ou atitudes, ou mesmo da necessidade de profissionalização por parte de algum membro do grupo. Nesse caso, Babette acreditava que Bella não estivesse preparada para compor uma nova chapa no processo eleitoral.

Os conflitos se intensificaram quando da criação de uma chapa única, não composta de forma natural, em que as pessoas se prontificaram a participar, mas, por pressões por parte de alguns membros da Diretoria em exercício. Nesse caso, a chapa foi formada e levada a uma Assembleia Geral Extraordinária, que ocorreu no dia 17/02/2011, às 19h. Naquele momento, alguns problemas de gestão saltaram aos olhos, conforme relatado por alguns autores, como Menegasso e Valadão Júnior (2003), Salvatore (2003), Teixeira (2004), dentre os quais, destacam-se: (1) falta de esclarecimento sobre o que rege o estatuto da organização; (2) ausência de definição clara de papéis e responsabilidades; (3) despreparo dos membros com relação à consciência de cooperativismo; e, o mais evidente, (4) total falta de planejamento e controle. A falta de preparo por parte dos membros que convocaram a Assembleia ofereceu mais voz ativa ao presidente em exercício, que leu o estatuto em voz alta, sugerindo que as pessoas aspirantes ao cargo fossem mais bem preparadas para o feito e, ainda, propôs uma nova Assembleia para quando fosse possível. Esse período de recesso permaneceu até o fim do período desta pesquisa, e, um dos pontos de preocupação de Babette, desde então, era formar uma nova chapa a fim de compor uma nova Diretoria.

#### **6.2.1.2 Reuniões**

As análises aqui representadas são oriundas dos registros das reuniões em ambas organizações e, se encontram, em sua totalidade no Apêndice E deste estudo. Existe a preocupação em realizar reuniões, principalmente, com a finalidade de buscar consensos e diálogo. Essa preocupação fica evidenciada, principalmente, pela quantidade de encontros registrados na organização Ilha das Flores (Quadro 12), o que é positivo, pois, conforme Van Til (2009), os processos conduzidos por diálogos contribuem para uma melhor efetividade na gestão. Já na organização Sorriso de Criança, a intenção de desenvolver-se existe, mas o que se enxerga é certa ausência da prática dialógica, uma vez que as reuniões com esse fim não são evidenciadas, ficando todo o processo de gestão a cargo de Babette que, a seu modo, confere um tom pessoal à organização.

Apesar da falta de planejamento formal e da precária capacidade para implantar e controlar atividades, descritos como falhas na gestão social, como sugerem Mañas (2002), Salvatore (2003), Menegasso e Valadão Júnior (2003), Teixeira (2004) e Silva (2010), ambas as organizações buscam, a seu modo, compensar as dificuldades com reuniões constantes e práticas administrativas surgidas, de certa forma, desses momentos comuns.



Outro ponto interessante, evidenciado nas reuniões das duas organizações, é a incongruência entre a simbologia instrumental e as ações de comunicação (HABERMAS, 1989), ou seja, as pautas nas reuniões sugerem tratar de assuntos do cotidiano e oferecer informações, e as Assembleias têm propósitos próprios. Nesses encontros, prevaleceu a ideia de adotar formulários e conduzir o processo de diálogo a partir de uma lógica. No entanto, o que ocorreu foi uma tentativa de evidenciar o processo formal, com destaque para a interação simbólica destacada pela égide de atitudes baseadas na interatividade das relações.

Nesse sentido, observou-se o apontado por Serva (1997), quando ressalta a gestão social apoiada, ora na racionalidade instrumental, ora na substantiva, evidenciando o comportamento humano recheado de avanços e retrocessos. Em ambas as organizações, as reuniões foram caracterizadas não pelo equilíbrio entre as duas racionalidades, mas, sim, por momentos carregados de contradições, o que conferiu caráter de conflitos e desentendimentos entre os membros.

Esses conflitos e desentendimentos partem, conforme sugerem Calas e Smircich (1996), da quebra de modelos antigos de trabalho, nos quais a gestão era, então, dominada pela masculinidade. O que se viu, nos encontros coletivos das duas instituições, é que a maioria dos membros da Diretoria são mulheres, e essas buscam seu reconhecimento e autonomia perante a parte masculina das organizações. Essa questão ficou clara, principalmente, nas reuniões da Sorriso de Criança, quando as mulheres, desde o início desta pesquisa, na tentativa de buscar mais autonomia e capacidade de conhecimento, alçaram-se em iniciativas de composição de chapa, mesmo que frustradamente, com o intuito de desbancar o presidente em exercício, e em outras atividades de desenvolvimento e destaque perante os demais membros da Diretoria e da comunidade (FARIA; SILVEIRA; NOBRE, 2000).

Na organização Ilha das Flores, presenciaram-se, também, reuniões recheadas de contradições, porém, de forma menos explícita. Dessas reuniões, conseguiu-se extrair, por exemplo, conflitos de gênero encontrados por autoras como Sheppard (1984), Scott (1995), Siqueira (2008) e Medeiros (2008), que sugerem o conceito de gênero de forma mais ampla. Abrangendo a dinâmica das relações sociais, as autoras evidenciam a força da participação feminina no âmbito organizacional, mas ressaltam paradigmas históricos de superação masculina (PIORE; SABEL, 1984), que conferem discriminações e desigualdades às relações de gênero.

Nessa organização, durante as reuniões, foi possível verificar relações entre o masculino e o feminino caracterizadas por “tipos ideais”, conforme Sheppard (1984), cuja lógica masculina pautada pela necessidade em seguir normas e procedimentos foi várias vezes contraposta por justificativas ou reações de espontaneidade e intuição femininas. Essas considerações podem ser ilustradas, por exemplo, por um depoimento de Lara, em uma das reuniões: “[...] acham que é só demitir e pronto, mas não é assim, né... Temos que verificar tudo direitinho, vou conversar com ela (cozinheira), para ver se conseguimos melhorar seu comportamento”. Considerações como essa foram presenciadas em várias situações nas quais assuntos cotidianos foram discutidos em momentos coletivos.

### 6.2.1.3 Prestação de contas

A partir da análise dos documentos que descrevem a prestação de contas (Quadro 12) das duas organizações, alguns pontos chamam a atenção: (1) a preocupação com o registro de informações é grande, seja formal ou informalmente, haja vista a importância da documentação a fim de constituir-se como parte de projetos para arrecadação de recursos; (2) preocupação com a legalização das organizações; (3) a busca por fazer parte de banco de dados de órgãos públicos e agências financiadoras, como o sugerido por Ferrarezi (2001) e Landim e Carvalho (2007).

**Quadro 12:** Análise documental de prestações de contas das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança

EVENTOS REGISTRADOS	
PRESTAÇÃO DE CONTAS	
Ilha das Flores	Sorriso de Criança
<p><b>Relatórios mensais (receitas e despesas):</b> destacam-se as receitas provenientes de subvenção da prefeitura, horta, contribuição dos pais e oficina de costura. Ficaram evidenciadas as despesas com folha de pagamentos e encargos. Os relatórios são fornecidos pelo tesoureiro, em reuniões da Diretoria.</p> <p><b>Demonstrativos financeiros:</b> referente à subvenção de 2010 (R\$107.301,00) e 2011 (R\$25.034,00 até 28/02), evidenciando as referidas despesas, tendo sido apresentado pelo contador da organização à Assembleia Geral Extraordinária. Referente a balanço de 2010, evidenciando o resultado na ordem de (R\$26.167,96), tendo sido apresentado pelo contador em Assembleia Geral Extraordinária.</p> <p><b>Livro caixa:</b> apresentado pela oficina de costura, em reuniões com esse fim. Evidenciam-se as entradas e</p>	<p><b>Relatórios mensais (receitas e despesas):</b> não foram identificados relatórios desse tipo. A organização não recebe nenhum tipo de subvenção do governo municipal, estadual e federal. Suas receitas são provenientes de mensalidades das crianças, doações, eventos, bazares, do programa Fica Vivo<sup>14</sup> da Prefeitura Municipal de Uberlândia e, quando há excedentes financeiros provenientes da fábrica de velas. O controle de receitas e despesas fica sob responsabilidade de Babette. A organização não possui conta bancária, sendo os valores monetários utilizados à revelia da Diretoria.</p> <p><b>Demonstrativos financeiros:</b> não identificados. A organização não possui contador; Babette mantém o controle e fornece informações, quando solicitada.</p> <p><b>Livro caixa:</b> um caderno em espiral, contendo</p>

<sup>14</sup> Maiores informações em <<http://www.uberlandia.mg.gov.br/?pagina=secretariasOrgaos&s=41&pg=486>>

saídas referentes às atividades da oficina de costura e outros eventos, como, por exemplo, a Festa Julina.	anotações em geral. Nesse, evidenciam-se os gastos cotidianos, além de entradas referentes aos pagamentos de mensalidades das crianças. Não foram identificadas outras despesas como, folha de pagamento e encargos.
--	--

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

Na organização Ilha das Flores, pode-se dizer que a preocupação na formalização da prestação de contas se encontra em patamar menos expressivo que na outra organização, uma vez que a primeira já possui certificações como a Lei de Utilidade Pública Municipal e Estadual, serviço de contador. Além disso, nessa organização, os membros da Diretoria possuem certa capacitação para práticas administrativas. A organização também se preocupa em buscar alternativas para sua própria sustentabilidade, o que corrobora o estudo de Louback, Teixeira e Bido (2009).

Já na organização Sorriso de Criança, a falta de planejamento e controle na prestação de contas é claro (MENEGASSO; VALADÃO JÚNIOR, 2003), mesmo havendo a preocupação da formalização de informações e documentos financeiros. A ausência de capacitação de alguns membros, unida ao acúmulo de funções a que Babette se propõe, faz com que a sistematização das informações seja uma tarefa um tanto quanto difícil. Outro ponto crítico é a ausência de participação dos demais membros da Diretoria nas situações do dia a dia, contradizendo o que Oliveira (2008) observa em relação ao conceito da autogestão de empreendimentos voltados para a economia solidária, em que a ótica da solidariedade e cooperação confere a diferença entre a gestão tradicional e autogestão.

As falhas na sistematização da prestação de contas, observadas na organização Sorriso de Criança, estimulam a emergência de conflitos e a falta de transparência, fato esse explicado por Mañas (2002), ao apontar a ausência de transparência dos líderes e a tomada de decisões no campo individual, em detrimento do bem social, como fatores que potencializam conflitos dentro das organizações do Terceiro Setor.

### **6.2.2 Comunicações**

Conforme Medeiros (2008), as comunicações (Quadro 13), segundo grupo da análise documental, referem-se às publicações geradas tanto pela imprensa oficial quanto pela mídia impressa e que reverenciam o trabalho das organizações. Como subgrupos de análise, encontram-se: (1) a imprensa oficial; (2) convocações e convites; (3) mídia.

**Quadro 13:** Análise documental de comunicações das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança

COMUNICAÇÕES	
IMPRESSA OFICIAL	
Ilha das Flores	Sorriso de Criança
<p><b>Homenagens oficiais:</b> 02 homenagens oferecidas pela Câmara Municipal de Uberlândia (01 referente à monção de aplausos por prestar e receber trabalhos voluntários, entregue em janeiro/2011; e 01 honra ao mérito do trabalho de líder comunitária, entregue à Rose, em julho de 2011). Ambas as homenagens não foram registradas pela organização, todavia, os símbolos (quadros) estão expostos nas paredes da organização.</p> <p><b>Divulgação em TV aberta:</b> a equipe de jornalismo da TV Integração, afiliada da Rede Globo em Uberlândia, solicitou que fizessem reportagem, mostrando o espaço e os trabalhos da organização. O registro foi realizado pela TV, sem registro de cópia da reportagem ou mesmo divulgação por parte da entidade.</p>	<p><b>Homenagens oficiais:</b> nada foi registrado durante o período da pesquisa.</p> <p><b>Divulgação em TV aberta:</b> uma turma do curso de comunicação da UFU esteve presente na organização, em maio de 2011, com o propósito de produzir um vídeo institucional da entidade. A organização recebeu uma cópia gravada em DVD.</p>
CONVOCAÇÕES E CONVITES	
Ilha das Flores	Sorriso de Criança
<p><b>Convocações:</b> a organização foi chamada, em agosto de 2011, na Prefeitura Municipal de Uberlândia, para prestar esclarecimentos acerca do alvará de funcionamento. Na ocasião, a oficina de costura que confecciona uniformes para algumas escolas de Uberlândia conseguiu mais um cliente (escola com mais de 800 alunos) e, com o aval da diretora, montou um <i>stand</i> de apresentação e venda de uniformes na porta da escola. A partir de denúncia anônima, Rose foi obrigada a apresentar o alvará de funcionamento da oficina de costura, dentre outros documentos, perante o órgão público.</p> <p><b>Convites:</b> 01 convite se destacou no período desta pesquisa, emitido pelo Grupo de Pesquisa “Gestão de Organizações do Terceiro Setor”, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, do qual esta dissertação se inclui, dentre as várias atividades, para participação de curso de capacitação para gestor de projetos em organizações do Terceiro Setor. Não houve a participação da organização no referido curso.</p>	<p><b>Convocações:</b> 02 comunicações se evidenciaram durante o período desta pesquisa. Uma refere-se à denúncia anônima de que a organização estava funcionando ao lado da colônia penal de Uberlândia, em antigo restaurante, com condições precárias para abrigar crianças. Em maio de 2011, Babette foi convocada a prestar esclarecimentos sobre essa denúncia, na Secretaria de Educação da Prefeitura Municipal de Uberlândia. Como a documentação da organização é feita somente por estatuto, CNPJ e regimento interno, o órgão público esteve presente na entidade fazendo averiguações e determinando um período de adequações para que adaptações necessárias fossem realizadas.</p> <p>Outra convocação destacada, durante o período da pesquisa, partiu, também, de denúncia anônima ao Conselho Tutelar da Criança e Adolescente de Uberlândia, referente às condições precárias de higiene no trato das crianças. Babette esteve presente no referido conselho, em junho de 2011, a fim de prestar os esclarecimentos necessários e, posteriormente, enviar os documentos exigidos pelo Conselho.</p> <p><b>Convites:</b> 02 convites se destacaram no período da pesquisa. 01 vindo do Grupo de Pesquisa “Gestão de Organizações do Terceiro Setor”, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, do qual esta dissertação se inclui, dentre as várias atividades, para participação de curso de capacitação para gestor de projetos em organizações do Terceiro Setor. Babette pediu que uma funcionária da organização participasse. O outro convite teve como remetente a Ação Moradia<sup>15</sup>, organização do Terceiro Setor de Uberlândia, que trabalha nos preceitos da</p>

<sup>15</sup> Mais informações em <<http://acaomoradia.org.br/>>

	economia solidária e tem estrutura para ajudar outras organizações no mesmo contexto. O convite fazia referência a um curso sobre empreendedor social cujo objetivo é capacitar gestores para atuar com propósitos e perfil de empreendedores sociais. Babette participou do curso.
MÍDIA	
Ilha das Flores	Sorriso de Criança
<p><b>Impressa:</b> nada foi registrado durante o período da pesquisa.</p> <p><b>Eletrônica:</b> a organização é divulgada, principalmente, em <i>websites</i> de parceiros, como Secretaria de Educação da Prefeitura Municipal de Uberlândia e nas redes sociais, como, <i>Facebook e Twitter</i>.</p>	<p><b>Impressa:</b> nada foi registrado durante o período da pesquisa.</p> <p><b>Eletrônica:</b> a organização é divulgada, principalmente, em <i>blogs</i> de vereadores interessados na regularização das áreas onde a organização está instalada. A Prefeitura Municipal de Uberlândia deu início, em agosto de 2011, às obras de infraestrutura básica em bairros da zona leste da cidade, realizando, também, o cadastramento de todos os moradores.</p>

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

Nada foi verificado em ambas as organizações no sentido de aproximação a órgãos públicos com o propósito de incentivar ou mesmo sugerir qualquer mudança em políticas públicas ou melhorias nas condições sócio-econômicas do público beneficiado pelas instituições, conforme colocam autores como França Filho (2002) e Laville e França Filho (2009), no âmbito da economia solidária.

No entanto, é visível, nas duas organizações, a preocupação pelo reconhecimento do Estado, deputados e vereadores, em relação ao trabalho desenvolvido. Na organização Ilha das Flores, essa preocupação existe e pode ser interpretada por duas óticas: (1) a importância do gestor se articular, política e economicamente, para que trabalho, capital e cooperação se alinhem no sentido de captar recursos e transformá-los, como sugerido por Razeto (2001) e Oliveira (2008); (2) o destaque pelo trabalho feminino, como apontado por Guerra e Toledo (2010), que ressaltam as organizações de economia solidária como oportunidades para um merecido reconhecimento perante a sociedade civil.

Outro ponto intrigante foi verificado nas duas organizações: a preocupação e insegurança com relação aos esclarecimentos prestados perante órgãos competentes, como a Secretaria de Educação e outros setores da Prefeitura Municipal de Uberlândia. Faz jus a colocação de Andion (2005), que defende as organizações de economia solidária como extensão das ações do Estado, aferindo, dessa forma, uma lógica instrumental à prestação de contas e informações em face de denúncias e questionamentos diversos. A interface entre Estado e

caracterizações econômicas próprias do Mercado, delineando a essência da economia solidária, justifica-se, também, nas colocações de Fischer e Falconer (2008).

Os registros e divulgação das ações desenvolvidas pelas duas organizações são ínfimos, seja através da mídia impressa ou eletrônica. Atualmente, ambas consideram como essencial outros fatores, como Van Til (2009) sugere, para um melhor desenvolvimento da gestão social: (1) processos em que o diálogo prevaleça – observado na Ilha das Flores a partir do registro das várias reuniões; (2) construção e reconstrução de espaços comuns; (3) construção de políticas de relacionamento interna – os dois últimos verificados na Sorriso de Criança, a partir da preocupação com a estrutura física, adequação do quadro de funcionários e constituição de uma nova Diretoria.

Outro ponto intrigante observado é a contradição, em termos da preocupação apontada por ambas as organizações, em elaborar projetos relevantes para a captação de recursos (ALDASHEV; VERDIER, 2009) e a ausência de participação em curso de capacitação para gestor de projetos, oferecido pelo grupo de pesquisas – Gestão em Organizações do Terceiro Setor – da UFU. Nesse aspecto, ressaltam-se as observações de Menegasso e Valadão Júnior (2003) quanto a pouca capacitação do gestor ser uma das carências na gestão social.

### 6.2.3 Correspondências

Nessa categoria, também na perspectiva de Medeiros (2008), incluem-se as correspondências, emitidas e recebidas pela organização, acompanhadas pelo pesquisador (Quadro 14). Partindo desse princípio, vários foram os documentos coletados, todavia, devido ao caráter da pesquisa e ao cuidado de não tornar longo e repetitivo o processo de análise, alguns foram selecionados para ser objeto de interpretação.

**Quadro 14:** Análise documental de correspondências das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança

CORRESPONDÊNCIAS	
EM GERAL	
Ilha das Flores	Sorriso de Criança
<b>Emitidas:</b> (1) convocação de sócios e comunidade para Assembleia Geral Extraordinária, impresso em folha sulfite, com logomarca centralizada no alto, assinada pelo presidente em exercício. Na correspondência ainda consta a relação de assuntos a deliberar. (2) informações sobre a festa julina da organização, enviadas aos pais das crianças, impresso em papel	<b>Emitidas:</b> (1) convocação dos sócios e comunidade para Assembleia Geral Extraordinária, impresso em folha sulfite, sem a logomarca da organização e assinada pelo presidente em exercício. Na correspondência, constavam os assuntos a deliberar. (2) informações sobre o evento com as mães das crianças, impresso em papel sulfite, tamanho 6,0 x 5,0 cm, constando dia, horário e local do evento.

<p>sulfite, tamanho 4,5 x 4,0 cm, em que constam dias, horário, local e o valor da entrada.</p> <p>(3) informações sobre a confecção de uniformes escolares, aos pais dos alunos de uma escola de Uberlândia, impresso em papel jornal, tamanho ¼ de folha A4, constando detalhes sobre a organização, tais como propósito e público beneficiado. Além dessas informações, evidenciaram-se dados como preço, forma de entrega e apelo comercial.</p> <p><b>Recebidas:</b> dentre as correspondências recebidas, 03 se destacaram: (1) o convite para que Rose fosse receber a homenagem referente à monção de aplausos na Câmara Municipal; (2) o convite para que Rose fosse receber a homenagem de líder comunitária, também na Câmara Municipal; (3) a convocação para prestar esclarecimentos sobre o alvará de funcionamento da organização. As correspondências de convite deram destaque ao reconhecimento do trabalho prestado pela organização, mas, principalmente, ao trabalho de Rose. A correspondência endereçada como convocação ressaltou o caráter investigativo e um tanto grosseiro por parte do impresso. Os dizeres foram curtos e diretos, constando dia, hora e local para comparecimento “a fim de prestar esclarecimentos” sobre as atividades da organização.</p>	<p>(3) informações aos pais, familiares e amigos da entidade, sobre as mudanças na infraestrutura conforme as exigências da Secretaria de Educação, detalhes do que ainda precisa ser adaptado, solicitação aos pais que estejam mais presentes e participem, da forma que puderem, do desenvolvimento da organização. Impresso em papel sulfite, sem a logomarca da instituição, com simplicidade e falhas na escrita e assinada pela vice-presidente em exercício, Babette.</p> <p>(3) informações sobre a festa julina, impresso em papel sulfite, tamanho 6,0 x 5,0 cm, constando dia, horário e local.</p> <p><b>Recebidas:</b> dentre as correspondências recebidas, 01 se destacou: (1) a convocação para prestar esclarecimentos no Conselho Tutelar da Criança e Adolescente. Na correspondência, ficou evidenciado o caráter intimista, com dizeres curtos e diretos, apresentando dia, horário e local de comparecimento “para tratar de assuntos do interesse da organização e prestar esclarecimentos.”</p>
---	--

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa a partir de Medeiros (2008)

Ao analisar os documentos expostos nessa categoria, confirmou-se o resultado do estudo de Medeiros (2008), que identificou várias iniciativas tomadas sem o conhecimento do coletivo. Da mesma forma, principalmente, na organização Sorriso de Criança, a partir da necessidade de geração de recursos próprios (SILVA, 2010) e da falta de controle financeiro, várias iniciativas foram identificadas, em correspondências emitidas, sem a participação dos demais membros da Diretoria, em especial, convites e preparação de eventos como bazares, almoços, dentre outros.

É interessante observar que tanto as correspondências emitidas quanto recebidas ressaltam o caráter social das organizações, colocando-as como defensoras e promotoras de cidadania e bem-estar coletivo (CORREA; PIMENTA, 2006). Entretanto, há que salientar alguns pontos identificados nas correspondências emitidas das duas instituições:

- (1) por um lado, a preocupação em ressaltar as organizações como espaços nos quais os valores humanos são evidenciados, caracterizando-as pela racionalidade substantiva, e, por outro lado, as obrigações em seguir normas e procedimentos orientados para

organizações burocráticas, o que confere o tom da lógica instrumental às duas instituições (SERVA, 1997);

- (2) a ausência de clareza de papéis e responsabilidades, presentes em informações à comunidade em geral (SALVATORE, 2003; TEIXEIRA, 2004), deixa em dúvida o propósito das organizações como, por exemplo, se promotoras de ações sociais com caráter assistencialista, de caridade ou cunho religioso, como uma das definições de Hudson (1999) para o Terceiro Setor, ou se as organizações existem como forma alternativa de produzir, distribuir e consumir bens e/ou serviços, o que é apontado por Razeto (2001) como uma das conceituações para as organizações de economia solidária.

#### 6.2.4 Símbolos

Os símbolos (Quadro 15), outra categoria de análise, foram detectados na pesquisa, assim como Medeiros (2008), sem qualquer ligação com detalhes da cultura organizacional, ou melhor, se no início das entidades a intenção era essa, durante o percorrer do caminho de suas existências, esses propósitos, pelo que se percebe, se perderam ou ficaram adormecidos.

**Quadro 15:** Análise documental de símbolos das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança

SÍMBOLOS	
EM GERAL	
Ilha das Flores	Sorriso de Criança
<p><b>Logomarca:</b> são quatro vagões em um trem e, logo após, o nome – “projetos sociais”, seguido do <i>slogan</i> “A força da solidariedade move o futuro deste trem”. A organização, com isso, quer expressar que os projetos estão pautados nos quatro pilares: (1) ética e espiritualidade; (2) apoio pedagógico; (3) sensibilidade, por meio das oficinas; (4) preparação para o mercado de trabalho.</p> <p>Outra logomarca é a da oficina de costura, cujo nome veio da junção dos nomes do casal fundador da organização. O símbolo é uma tesoura, com o (t) da tesoura iniciando o nome do empreendimento.</p> <p><b>Material institucional:</b> é baseado em um folder e cartões de visita. No entanto, são coisas bem separadas e que não revelam qualquer ligação entre si, ou seja, não explica o outro. Por exemplo: no folder não tem a informação de que dentro da organização existe uma oficina de costura; assim como no cartão da oficina de costura não tem informações que a mesma faz parte de um projeto social.</p>	<p><b>Logomarca:</b> é a junção de dois nomes que, na visão de Babette, são essenciais para dar o estímulo à organização. No entanto, esses nomes, se tão necessários, deveriam pautar as ações da instituição, o que não se verificou durante o período da pesquisa. Apurou-se que os nomes são símbolos sem conexão com a existência da organização.</p> <p>A logomarca é iniciada com uma figura parecida com uma criança. A primeira letra do segundo nome da organização oferece o limite da cabeça da figura, e o primeiro nome aparece dentro desse limite, dando a impressão que seria o cérebro da figura. Juntos, figura e nome da organização compõem a logomarca, e, envolvendo os dois símbolos, há um limite, dando a impressão de ser uma bolha.</p> <p><b>Material institucional:</b> consiste em um cartão de visitas e um vídeo, feitos com o apoio da Universidade Federal de Uberlândia, por meio do projeto Incubadora de empreendimentos comunitários solidários.</p> <p>O vídeo institucional mostra, basicamente, o funcionamento da creche e da fábrica de velas.</p>



<p>Outro destaque fica a cargo de alguns dizeres no folder:</p> <p>“O projeto [...] não está vinculado a nenhum partido político. É um espaço ecumênico e inter-religioso”.</p> <p>“É um projeto que comunga fraternidade, solidariedade, participação e diálogo”.</p> <p><b>Estrutura:</b> composta, basicamente, de cinco construções: (1) a oficina de costura; (2) salas de aula, administrativo e cozinha; (3) espaço comum; (4) sala de informática; (5) horta comunitária. Nesse quesito, chamam a atenção o espaço comum, a cozinha e a oficina de costura, pois esses são espaços que congregam pessoas e, durante o período da pesquisa, verificou-se a necessidade de as pessoas estarem juntas nesses espaços, de forma muito mais evidente e necessária do que, realmente precisariam.</p>	<p>Reforçando o trabalho de Babette, o vídeo fornece, também, a informação de parcerias com a UFU e a Igreja Católica, mostrando os produtos fabricados pela fábrica.</p> <p>O cartão de visitas possui as logomarcas da organização e da UFU, com o slogan: “Você acaba de contribuir para transformar cada passo num caminho possível”, representando mais um agradecimento do que uma apresentação da organização.</p> <p><b>Estrutura:</b> composta, basicamente, de duas construções: (1) antigo restaurante, que abriga três ambientes, administrativo, sala de aula, depósito, além de banheiros; (2) salas de aula, banheiros, cozinha e espaço comum. Chama a atenção a disposição dos móveis com várias mudanças durante o período da pesquisa, sendo evidenciado o cuidado aos detalhes, como colagens, adesivos nas paredes e cores.</p>
---	--

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

Nos fragmentos obtidos por meio dos símbolos, foi possível verificar certa inconsistência entre a divulgação e a prática, em ambas as organizações, haja vista que o discurso sobre a história das instituições é longa e contada por suas imagens, como, por exemplo, as logomarcas. Faz jus essa justificativa a partir do depoimento de Rose: “No início, um dos vagões do trem era a oficina de costura, precisamos resgatar isso para que outras pessoas saibam disso também”.

Outra questão intrigante é o fato de as logomarcas não acompanharem todas as correspondências originadas das organizações. O que se verifica é que, quando a correspondência é considerada como oficial pela organização, coloca-se a logo, quando não, retira-se a logomarca, ressaltando a perspectiva de Salvatore (2003) e Teixeira (2004) que evidenciam, nas organizações do Terceiro Setor, a ausência clara de missão, valores, traços estratégicos, dentre outros fatores essenciais ao processo de gestão. Todavia, há que considerar as observações de outros autores como Mañas (2002) e Silva (2010), para os quais existe pouca profissionalização dos membros da gestão nessas organizações. Nesse sentido, pode-se verificar que tal situação não é feita de propósito, e sim, devido a certa ausência de maiores cuidados.

Com relação ao material institucional e à estrutura física das duas organizações, é importante ressaltar que existe uma preocupação em informar, a quem quer que seja, por meio de folders e cartões de visita, os propósitos das entidades, e, ainda, observa-se, também, o cuidado em transmitir essas finalidades por meio de imagens. Todavia, conforme Menegasso e Valadão Júnior (2003), existe a necessidade de apoio de outras esferas da sociedade no que tange à

gestão social das duas organizações. Sem isso, o que se identifica é uma confusão de conceitos e tentativas, ora produtivas, ora frustradas, de investir em iniciativas no campo da administração.

Basicamente, o aspecto da estrutura física, na organização Sorriso de Criança, foi fator preponderante para a inferência de conflitos e diversos desentendimentos, haja vista ser o imóvel no qual a organização se instalara, desde 2009, de propriedade de um amigo do até então presidente da associação. A partir de conflitos de relacionamento, envolvendo questões de gênero no sentido de desigualdades em termos de capacitação, conforme Valadão Júnior, Medeiros e Ribeiro (2010), outros, no âmbito intrapessoal e intragrupal se intensificaram, como na visão de Rahim (1986) e Mello (2007), que ressaltam sua existência, basicamente pela necessidade em fazer escolhas.

Os conflitos foram de tal forma potencializados que culminaram na mudança de endereço, sob a responsabilidade, única e exclusivamente, de Babette, que cuidou do processo, sozinha, sem o conhecimento dos demais membros da Diretoria. Essa situação foi mais um intensificador de divergências entre Babette e Bella, pois uma considerava ser essencial a mudança de endereço, enquanto que a outra se fazia firme em continuar no endereço antigo, haja vista os anos em que a organização permaneceu no local, conforme depoimento de Bella: “Babette parece que se ajusta a qualquer situação, acho que ela tem medo do presidente. [...] não é possível, temos que continuar aqui, ele (presidente) não pode nos tirar daqui, não”, A referida situação apresenta conformidade com a perspectiva de Sheppard (1984), que aponta “tipos ideais” de pessoas que compõem estratégias organizacionais e que caracterizam o gênero masculino e feminino no ambiente de trabalho.

#### **6.2.5 Projetos e Propostas**

Nessa categoria de análise, aportando-se também em Medeiros (2008), foram identificadas as expectativas de consolidação da imagem das organizações. Nesse sentido, agruparam-se aqui as tentativas de elaboração de projetos, *benchmarking* em outra organização, propostas recebidas que propõem mudanças para as organizações, bem como outras iniciativas que inspiram igual análise (Quadro 16).

**Quadro 16:** Análise documental de projetos e propostas das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança

<b>PROJETOS E PROPOSTAS</b>	
<b>EM GERAL</b>	
<b>Ilha das Flores</b>	<b>Sorriso de Criança</b>
<p><b>Projetos:</b> durante o período da pesquisa, discutiu-se a necessidade de contratação de um assistente social com experiência na elaboração de projetos para captação de recursos, uma demanda latente na organização. Em julho de 2011, contratou-se uma profissional da área, com esse propósito. No entanto, evidenciou-se, antes desse período, a existência de protótipo de um projeto, o qual servia de modelo para outros da mesma natureza. Nesse, alguns pontos chamaram a atenção: (1) a introdução baseia-se no contexto brasileiro das organizações do Terceiro Setor, não focando na organização em si; (2) o objetivo geral não é focado, parece mais a missão da organização de forma genérica e, em nada se relaciona aos empreendimentos comunitários geridos pela organização.</p>	<p><b>Projetos:</b> verificando os documentos nos arquivos da organização, deparou-se com vários projetos guardados em arquivos eletrônicos, que foram elaborados com o propósito de captar recursos. Entretanto, nenhum deles sequer saiu do papel e, alguns pontos chamaram a atenção: (1) criação sem envio, ou seja, nenhum fornecedor ou possível parceiro os recebeu, pois, na perspectiva da organização, solicitariam documentos como, balanço patrimonial e certificação de utilidade pública; (2) a falta de credibilidade na pessoa que os elaborou, pois, segundo Babette, a pessoa estava vinculada ao presidente em exercício e poderia haver segundas intenções no envio desses projetos.</p>
<p><b>Benchmarking na organização Ação Moradia:</b> com demanda latente de captar recursos, sugerimos uma visita à Ação Moradia, a fim de verificarmos o que se tem feito naquela organização que pudesse servir de estímulo à Ilha das Flores. Ficaram evidenciados os seguintes pontos: (1) a história de persistência daquela organização; (2) a consolidação da imagem por meio de qualquer canal de comunicação, fossem eventos de outras organizações, ou mesmo por meio dos próprios membros, que divulgavam, de forma intensa, a organização; (3) a necessidade de elaborar projetos únicos, com foco nos fornecedores de recursos; (4) a importância de ser uma organização com transparência de informações.</p>	<p><b>Benchmarking na organização Ação Moradia:</b> com demanda latente de captar recursos, sugerimos uma visita à Ação Moradia, a fim de verificarmos o que se tem feito naquela organização que pudesse servir de estímulo à Ilha das Flores. Ficaram evidenciados os seguintes pontos: (1) a história de persistência daquela organização; (2) a consolidação da imagem por meio de qualquer canal de comunicação, fossem eventos de outras organizações, ou mesmo por meio dos próprios membros que divulgavam, de forma intensa, a organização; (3) a necessidade de elaborar projetos únicos, com foco nos fornecedores de recursos; (4) a importância de ser uma organização com transparência de informações.</p> <p>Houve outra visita da organização a uma creche no bairro Morumbi, em Uberlândia, com o propósito de verificação das instalações, uma vez que aquela instituição visitada é certificada pela Secretaria da Educação e Superintendência Regional de Ensino, para funcionar legalmente como um Centro Educacional de Ensino. Lá, Babette e Bella puderam acompanhar as explicações de uma pedagoga, que ofereceu as mais diversas informações na área, e, posteriormente, retribuiu a visita na organização Sorriso de Criança, colocando-se à disposição, de forma voluntária, para ajudar no que fosse preciso, a fim de atender às exigências dos órgãos competentes.</p>
<p><b>Propostas recebidas:</b> análise organizacional da entidade, sugerida por duas intercambistas voluntárias que participaram das atividades da organização, durante o período de fevereiro e março de 2011, vindas por meio da Aiesec<sup>16</sup>, com o objetivo de obter mais conhecimento e oferecer ajuda voluntária à organização. As voluntárias</p>	<p><b>Propostas recebidas:</b> foram várias as propostas recebidas pela organização durante o período da pesquisa, todas verbais. Todavia, essas sugeriam alguma mudança, fosse fisicamente ou relativa às crianças ou mesmo funcionárias da organização. O que mais chamou a atenção é o fato de que todas passavam por questionamentos diversos de Babette e Bella que,</p>

<sup>16</sup> Mais informações disponíveis em <<http://www.aiesec.org.br>>

desenvolveram um projeto de análise organizacional e apresentaram um relatório, em reunião da Diretoria, em final de março de 2011, apontando pontos fortes e fracos e, ainda, oferecendo possíveis sugestões. Nessa reunião, houve conflitos e verificou-se a ausência de diálogo. Resumindo, alguns pontos fracos envolvem: (1) pouca capacitação dos membros na gestão; (2) interesses pessoais sobressaindo-se ao coletivo; (3) falta de definição clara de papéis; (4) falta de visão e missão; (5) baixo nível de comunicação interna; (6) falta de planejamento formal para a implementação de atividades.	na maioria das vezes, não se entendiam com relação às implicações das propostas. Por exemplo: pais sugerindo trocar esta ou aquela monitora, sugestões de mudança do local da organização para reduzir o pagamento de aluguel, dentre outras.
---	---

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

Analizando alguns documentos inseridos nessa categoria (Quadro 16), verificou-se, em ambas as organizações, a preocupação em encontrar meios para captação de recursos, sendo uma demanda latente e visivelmente percebida no discurso das instituições, o que lembra Aldashev e Verdier (2009) quando ressaltam a importância da execução de projetos sociais como meio de captar recursos para as organizações do Terceiro Setor.

Presenciou-se, também, durante o período desta pesquisa nas duas organizações, uma movimentação dos membros da Diretoria no sentido de contratação de profissionais capacitados para a função de elaborar projetos sociais com o propósito de captar recursos. Na organização Ilha das Flores, a contratação ocorreu em julho de 2011 e, já no mês de agosto de 2011, alguns projetos estavam esboçados e apresentados à Diretoria. No entanto, na organização Sorriso de Criança, o desejo por um profissional capacitado na área existe, porém alguns pontos chamaram a atenção: (1) a necessidade de legalização da organização por meio de documentação própria, como a certificação pela Lei de Utilidade Pública, convergindo com os achados de Ferrarezi (2001); (2) a existência de alguns projetos já esboçados por uma profissional anteriormente contratada, mas que, na visão de Babette, sem credibilidade. Entretanto, perceberam-se muito mais situações de conflito não dito do que a pouca capacitação da profissional, conforme apontam Rahim (1986) e Mello (2007).

Dentre os projetos recebidos, destacou-se a análise organizacional realizada por duas voluntárias intercambistas, graduandas do curso de Administração, uma, colombiana e outra, argentina, na Ilha das Flores. O projeto tinha como objetivo principal, destacado em fragmentos implícitos no discurso das voluntárias, o levantamento dos pontos fracos, não só da organização, mas, principalmente, de alguns membros da Diretoria, haja vista o

depoimento de uma das voluntárias, após uma das reuniões da Diretoria, em que estavam presentes:

Nós viemos para cá em busca de conhecimento e, claro, queremos ajudar também, mas nos colocaram para dar aulas de castelhano para as crianças e só estamos fazendo isso. Precisamos mostrar para ela (Lara) que a gente pode fazer mais pela organização. [...] falta capacitação e planejamento [...]  
(DEPOIMENTO DE UMA VOLUNTÁRIA INTERCAMBISTA, 2011).

Interessante evidenciar que a relação dos pontos fracos apontados na análise organizacional realizada pelas voluntárias vem ao encontro da visão de Menegasso e Valadão Júnior (2003), que ressaltam como alguns problemas da gestão social, o despreparo dos membros com relação ao planejamento e controle. Guérin (2005) também oferece aporte teórico ao que foi apontado pelas voluntárias com relação à preocupação maior com o interesse pessoal do que com o coletivo, nas organizações de economia solidária. No mesmo sentido, Van Til (2009) resalta que processos conduzidos por diálogos são uma das carências na gestão dessas organizações.

No que diz respeito às propostas recebidas pela organização Sorriso de Criança, durante o período da pesquisa, todas foram de natureza verbal, destacando-se aquelas relativas a alterações na estrutura física e quadro de funcionários. Dos registros presenciados, é interessante ressaltar que esses foram apresentados, principalmente, por Bella, e direcionados à Babette e não aos demais membros da Diretoria, evidenciando interesses próprios em detrimento do bem coletivo e potencializando conflitos organizacionais, conforme Mañas (2002), que resalta como fator de conflito nas organizações do Terceiro Setor a falta de atenção com relação ao coletivo.

### **6.3 A História das Narrativas e as Representações de Gênero nas Relações entre os Sujeitos das Organizações de Economia Solidária**

Como já descrito anteriormente, os sujeitos participantes da pesquisa são reais e, por isso, seus nomes foram preservados, dando lugar a personagens de filmes clássicos do cinema, sendo proposital, e não aleatória, a escolha por esta ou aquela protagonista. Dessa forma, cada personagem representa o perfil do sujeito, não em sua totalidade, contudo, oferece ao leitor do estudo certa caracterização e possibilidade de interpretação, a partir da descrição das personagens escolhidas.

As narrativas foram colhidas a partir da história contada pelas seis participantes da pesquisa (03 em cada organização), no período de janeiro a setembro de 2011. As análises e interpretações partiram do aporte teórico de Medeiros (2008), a partir de três categorias de gêneros, as quais foram orientadoras da atual pesquisa. São elas: (1) **cúmplice** – reforçadora dos discursos dominantes; (2) **resistente** – sem abertura, que apresenta características resistentes ao discurso dominante; (3) **confrontador** – não aceita os discursos dominantes. Há que salientar a possibilidade de identificação de mais alguma categoria de estudo, confirmação ou mesmo contradições a partir das categorias de Medeiros (2008).

A transcrição das informações se deu através da dimensão verbal, em duas situações, conforme DaMatta (1997): (1) **na casa** (quando a narrativa foi colhida individualmente, em que o sujeito expôs sua própria identidade e, a partir de sua visão, as características de sua relação com outros sujeitos); e (2) **na rua** (quando a narrativa foi colhida em público ou em grupo, quando as participantes estiveram frente a frente).

O mesmo autor reflete, em sua obra “A Casa e A Rua”, que os sujeitos, geralmente “em casa”, oferecem um discurso de cotidiano, em que a familiaridade de casa pressupõe um tipo de discurso, geralmente, imposto de autoridade sobre si mesmo, e a intimidade do lar pressupõe que o indivíduo esteja mais à vontade. Caso contrário acontece ao sujeito quando esse se encontra em público ou “na rua”, como expõe o mesmo autor. No coletivo ou em público, é comum que o indivíduo se revista de um perfil repleto de características que seu grupo de convivência espere que esse venha a assumir. Dessa forma, como aponta DaMatta (1997), os discursos “na casa” e “na rua” são diferenciados, confundindo-se as nuances do implícito e do explícito, ou seja, o que é explícito em casa pode estar implícito para a rua, e vice-versa.

Também, como propõe Guérin (2005), retratar o individual e o coletivo em uma organização produz caracteres de conflitos e tensões que chocam entre si, sendo um campo fértil para estudos. A interpretação das narrativas tem, também, o interesse de identificar o proposto por Medeiros (2008), que retrata os sujeitos ora se apresentando como um gênero, ora se apresentando como o outro, ou mesmo, o sujeito apresentando vários gêneros em conjunto.

### 6.3.1 Narrativas individuais / “Na Casa”

As narrativas colhidas estão representadas com mais profundidade no Apêndice C e mostram o sujeito como ele mesmo é e como ele enxerga o outro. Assim, foi solicitado à participante que falasse sobre si própria, família, trabalho e sobre as outras participantes da pesquisa. Nesse sentido, houve o contato do pesquisador com o próprio sujeito. Nas duas organizações, as participantes, membros da Diretoria, não possuem qualquer tipo de parentesco, seguindo a proposta de Andion (2005), que ressalta a relação entre os membros das organizações do Terceiro Setor, não envolvendo laços de sangue e, sim, reciprocidade, vontade e engajamento para promover ações de interesse geral.

Para compor a interpretação das narrativas em geral, procurou-se não considerar somente as relações de gênero no sentido “feminino” e “masculino” e, sim, o proposto por Siqueira (2008), que recorre à visão de Scott, enfatizando a contextualização dessas relações de forma mais ampla, já que essas se referem a construções constantes do sujeito, o que confere um caráter subjetivo de análise.

Ainda considerando o processo da coleta de dados a partir das narrativas individuais colhidas, evidencia-se DaMatta (1997), que ressalta o simbolismo “da casa” como um espaço harmonioso, no qual as pessoas se sentem à vontade para expor seus sentimentos e onde as disputas devem ser evitadas. Esse tipo de interpretação foi identificado nas narrativas das personagens quando colhidas individualmente. Nessas, as personagens se mostraram à vontade e puderam se expor com transparência, o que estava refletido na tranquilidade do discurso.

Nas duas organizações, foram observados discursos e comportamentos condizentes com as três categorias de análise propostas por Medeiros (2008) – **cumplicidade, resistência e confronto** – em maior ou menor grau, dependendo das situações relatadas. A fim de tornar a interpretação mais compreensível e não demasiadamente longa, as categorias identificadas e interpretadas foram representadas em quadros, oferecendo visibilidade para as duas organizações, concomitantemente.

### 6.3.1.1 Resistência

Para melhor compreensão, optou-se por representar, nessa categoria (Quadro 17), fragmentos das narrativas dos sujeitos que mais se expressaram nas caracterizações à resistência aos discursos dominantes, fossem eles ditos de vozes masculinas ou mesmo femininas. Há que salientar que tais fragmentos representaram partes das narrativas individuais que mais se repetiram durante o período da pesquisa, lembrando o estudo de Mattos (2001). A autora ressalta a repetição de dados para a realidade pesquisada como alcance dos objetivos e, nesse momento, é preciso que o etnógrafo recorra aos relatórios de campo a fim de compor a interpretação desejada.

**Quadro 17:** Categoria resistência presente nas narrativas individuais nas organizações pesquisadas

Categorias de Gênero			
RESISTÊNCIA			
Sujeitos	Ilha das Flores	Sujeitos	Sorriso de Criança
Rose	<p>“Ela é assim e acha que pode coordenar a vida de todos. Tenho que trazer minha família para cá sim e eles comem e bebem e se precisar pago para isso”. “Tá certo que a ONG precisa de mais visão profissional, mas não é desse jeito que a gente chega lá” (fala de Rose sobre Scarlett). Rose continua a levar toda sua família para participar da coordenação da organização, mesmo que indiretamente.</p> <p>“Vou tentar não me meter, vou só controlar, mas sei que vai ser difícil. Se eu não entrar essa festa não vai sair” (fala de Rose sobre Lara). Rose atua, mesmo que indiretamente, nas atividades da coordenação.</p>	Babette	<p>“Sou da comunidade, sei o que esse povo precisa e vou fazer minha parte”. “O presidente nem precisa ficar sabendo que estou fazendo desse jeito, para mim é o certo” (fala de Babette sobre o presidente). Babette acredita que o presidente em exercício não conhece a comunidade e suas respectivas necessidades.</p> <p>“Não é desse jeito que se resolvem as coisas. Ela não pode agir dessa forma impulsiva, assim não vamos chegar a lugar nenhum” (fala de Babette sobre Bella). Babette se dirige a Bella como uma pessoa impulsiva e imatura, porém corajosa. Considera que o jeito de Bella prejudica a organização.</p>
Interpretação			
<p>Rose, tal qual a personagem protagonista do filme “Titanic”, é uma mulher forte e obstinada. Não tem problemas para falar de si e mostra-se segura em todas as situações. Rose se dirige à Scarlett como uma mulher autoritária e sem condições para liderar. Em sua concepção, não é mandando que a organização alcançará os objetivos propostos. Rose insiste em resistir ao discurso de que não se podem misturar as coisas (família e trabalho). Com relação à coordenação da organização, Rose interfere, mesmo que indiretamente, por acreditar que sua atuação melhore o trabalho de Lara.</p>		<p>Babette, assim como no filme “A Festa de Babette”, é uma mulher forte, porém sensível a todos em volta dela. Procura, por meio de seus dons, sensibilizar e conciliar situações. Tem um foco e busca atingi-lo, entretanto, magoa-se com facilidade quando não consegue alcançar seus objetivos. Babette, muitas vezes, sabe que está assumindo atividades que poderiam ser desenvolvidas por outras pessoas, e, da mesma forma, sabe que precisa de ajuda dos pais da comunidade, mas não deixa que ninguém assuma qualquer atividade na organização que não seja de seu consentimento.</p> <p>Parece que Babette quer coordenar sozinha, sabe que é muito difícil, mas qualquer retorno é comemorado como recompensa. Babette continua tomando suas próprias decisões acerca da organização.</p>	
Lara	“Ela tem que cuidar mais do seu e deixar	Bella	“Ele é nojento, fala demais e age de menos”.



<p>que eu cuide do meu. Não quero entrar em conflito sem saber que estou entrando. Graças a Deus sou uma pessoa muito bem educada”. “Vou continuar fazendo do jeito que sei fazer” (falas de Lara sobre Scarlett).</p> <p>“Vê se dou conta de chegar aqui às 7h e ficar até 17h30m? Tem dia que nem almoço. Não dá, é muita pressão. Tenho que fazer ginástica...” (fala de Lara sobre Rose).</p> <p>Lara continua exercendo suas atividades do jeito que considera que seja o certo e não chega no horário pré-determinado. Lara também acredita que Rose interfere muito em seus horários diários de chegada e saída da organização.</p>	<p>“Nem se ele quiser pode nos tirar daqui, a gente chama a polícia. A Babette fica é com medo dele, mas ela não aceita quando a gente fala” (fala de Bella sobre o presidente em exercício e sobre Babette). Bella não aceita em nada a forma de gestão do então presidente. Acredita que ele somente atua por interesses próprios e existe alguma segunda intenção para ele insistir em atuar na comunidade.</p> <p>“Ela deve cuidar mais da sua vida e deixar que a gente cuide da nossa” (fala de Bella sobre Olga). Para Bella, Olga é uma pessoa invasiva, sem senso de privacidade.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

A categoria **resistência** (Quadro 17), primeira a se fazer presente nas narrativas, é caracterizada por padrões resistentes aos discursos dominantes, podendo ser verificado em vários relatos que o “eu” impera sobre o “nós”, como disposto em Guérin (2005). Nessa categoria, nas duas organizações estudadas, mesmo que o sujeito retratasse o outro de maneira otimista, em termos do discurso dominante, o individualismo sempre se encontra evidenciado em todos os atores.

As representantes das comunidades (Rose e Babette), em ambas as organizações, atuam nos empreendimentos solidários, de certa forma, buscando nas oportunidades vislumbradas o reconhecimento e destaque perante a sociedade civil. Esse reconhecimento também foi apontado na pesquisa de Guerra e Toledo (2010). Tanto Rose quanto Babette se sentem muito orgulhosas das histórias das organizações e de suas atividades como âncoras das instituições. Porém, as duas representantes se sentem muito capazes de desenvolver as atividades como bem entendem.

De forma explícita, ambas escutam outros membros das organizações, mas as ações atribuídas a comportamentos, de forma implícita, denotam certas resistências a discursos dominantes, haja vista a família de Rose e a forma de trabalho de Babette. Nesse sentido, Faria, Silveira e Nobre (2000) enfatizam as dificuldades das mulheres em conciliar responsabilidades domésticas com trabalho externo. As autoras também destacam as organizações de economia solidária como espaços nos quais as mulheres encontram mais autonomia e capacidade de conhecimento.

Já, os fragmentos das narrativas de Lara e Bella congregam aspectos já levantados por Menegasso e Valadão Júnior (2003) quando esses ressaltam certas carências de gestão nas organizações de Terceiro Setor. Dentre outras, as que mais evidenciam as formas de atuação das duas participantes têm relação com: (1) o despreparo de ambas sobre a consciência e conceitos de cooperativismo; (2) a falta de planejamento e controle de suas atividades.

### 6.3.1.2 Confronto

Conforme Medeiros (2008), os fragmentos das narrativas nessa categoria representam situações em que as participantes não aceitaram os discursos dominantes e, seja de forma verbal, seja na forma de gestos, olhares desviados, dentre outras representações não verbais, rejeitaram as situações nas quais o discurso dominante imperou.

A categoria **confronto** (Quadro 18), identificada por Medeiros (2008) em situações nas quais não houve a aceitação do *status quo*, foi verificada a partir das narrativas individuais colhidas nas duas organizações analisadas, principalmente, em atitudes e comportamentos. Pode-se verificar que essas situações são representadas, muito mais de forma implícita do que explícita, o que é explicado pelas falas individuais de indignação, rebeldia, ou mesmo raiva, originando comportamentos agressivos por ideias e conceitos já pré-concebidos acerca das pessoas referência dos fragmentos nas narrativas.

**Quadro 18:** Categoria confronto presente nas narrativas individuais nas organizações pesquisadas

Categorias de Gênero			
CONFRONTO			
Sujeitos	Ilha das Flores	Sujeitos	Sorriso de Criança
Lara	<p>“Não é possível, a Scarlett tem que parar com essa mania de mandar. Temos que fazer alguma coisa” (fala de Lara sobre Scarlett).</p> <p>“A Rose não vai mudar, né...ela continua trazendo sua família para ficar aqui e, se não tomar cuidado, daqui a pouco toda a família vai estar no comando do Ilha das Flores” (fala de Lara sobre Rose).</p>	Bella	<p>“Já falei para ela, que se ela quiser, a gente parte para cima dele. Por mim, a gente fica na casa, parte para briga e deixa ele chamar a polícia. Nem se ele quiser ele vai tirar a gente de lá, mas ela não faz nada, é uma medrosa” (fala de Bella sobre Babette).</p> <p>“Eu não consigo ficar calada mesmo, com relação a ele, tudo que eu puder fazer contra, vou fazer” (fala de Bella sobre o presidente em exercício).</p> <p>“Ela não sabe como tratar essas pessoas, a gente tem que demitir mesmo. Fez algum mal para as crianças, não pode aceitar, não” (fala de Bella sobre Olga).</p>
Interpretação			
Relatos como esses são sempre ditos em tonalidade baixa, com feição de raiva e indignação. Unidos aos tons de voz, os comportamentos de Lara denotam		Com relação à Babette, Bella sempre tenta mostrar seu lado mais agressivo, e parece querer que Babette aja da mesma forma. É possível verificar, em vários relatos	

<p>confronto. Por exemplo, com relação à Scarlett, Lara não a ajuda em nenhuma tarefa solicitada e, quando ajuda, não o faz de forma confortável. Quando se refere à Rose, Lara não entra em confronto direto com ela, e sim, o faz por meio das narrativas. No entanto, seu comportamento em continuar fazendo seus próprios horários denota caracteres de confronto. Já com a filha de Rose, Lara discute frente a frente e, quando se dirige a ela, em suas narrativas, sempre o faz em tom de crítica, com nuances de raiva na voz.</p>		<p>de Bella, sua posição firme com relação à forma de atuação de Babette, resistente a mudanças e insegura em tomar decisões que afetem relacionamentos. Nos relatos sobre Olga, Bella a considera uma pessoa que sempre age pensando nas consequências, por isso, acha que Olga é uma pessoa parecida com políticos, pois suas atitudes sempre têm algum interesse. Da mesma forma, Bella considera o então presidente em exercício possuidor de ideais políticos com segundas intenções acerca da organização, pois seu comportamento denota claramente sua indignação, haja vista as constantes discussões quando está em sua presença.</p>	
Scarlett	<p>“Aqui tudo termina em pão e esporte, ou em pão e circo” (fala de Scarlett sobre Rose).</p> <p>“Tudo está uma bagunça, a gente tem que vigiar o tempo todo. Essas crianças não podem ficar sem fazer nada. A pessoa que precisa fazer, não está sabendo fazer” (fala de Scarlett sobre Lara).</p>	Olga	<p>“É um absurdo, ele [atual presidente] tem um discurso totalmente político e, como todo político, não faz uma coisa sem pensar em outra. Não sei o que ele quer, mas é muito estranho. Ele mora em uma portinha no bairro Vigilato [em Uberlândia] e fica querendo se mostrar...” (fala de Olga sobre o então presidente em exercício).</p> <p>“Ela precisa saber ouvir mais, é uma menina e, como toda menina, é bastante impulsiva. Não pode ser assim, não posso ficar calada, tenho que mostrar” (fala de Olga sobre Bella).</p>
<b>Interpretação</b>			
<p>Scarlett, como no filme “E o Vento Levou”, é uma mulher forte, sem medo de nada e defende sua posição em qualquer situação. Quando fala, olha nos olhos e se dirige à pessoa com quem fala de forma impositiva. Scarlett demonstra ser uma pessoa obstinada, fala com segurança e comprometimento e tenta não se curvar ao <i>status quo</i> em nenhuma situação. Quando se dirige a Rose, acredita que seus pontos fracos são potencializados pela falta de estudos. Com relação à Lara, Scarlett a considera uma pessoa vulnerável e depressiva, e, na sua visão, acaba sendo uma dificuldade e um prejuízo à organização.</p>		<p>Olga, assim como a personagem principal do filme “Olga - muitas paixões numa só vida”, é uma mulher forte, apaixonada pelo que é e pelo que faz. Olga, aqui também representada, tem vontades revolucionárias e luta por isso, não aceitando uma situação simplesmente porque ela existe; para ela é preciso muitas justificativas e explicações para que concorde ou discorde. Olga considera Bella uma pessoa impulsiva, que gosta de mandar e não sabe ouvir. Acredita que ela não poderia ocupar cargo nenhum na direção da organização, pois não possui nem estudo, e, muito menos, dom para liderança.</p>	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

Alguns sujeitos representam sua inconformidade ao discurso dominante muito mais com comportamentos e atitudes do que expondo claramente o que pensam, como é o caso de Lara, por exemplo. Sua forma de confrontar é movimentando os ombros, realizando comentários com outros membros da organização ou fazendo o que pedem, mas de forma desconfortável. Esses comportamentos podem ser explicados de algumas formas: (1) falta de comprometimento com a consciência do cooperativismo (MENEGASSO; VALADÃO JÚNIOR, 2003), interpretada aqui a partir de observações, pelo fato de Lara não ser da comunidade, e, assim, não vivenciar as necessidades do bairro; (2) dificuldades em conciliar responsabilidades da família e vida pessoal com outras de âmbito externo (FARIA; SILVEIRA; NOBRE, 2000).

Outros sujeitos, como é o caso de Bella, Olga e Scarlett, já apresentam seu ponto de vista, para outros sujeitos, sem constrangimentos ou vieses, o que caracteriza o confronto de forma clara e direta. Nessas situações, captadas nos discursos das participantes, não importa se os papéis são representados pelo masculino e feminino ou pelo feminino com outro feminino, pois, quando da inconformidade ao *status quo*, os sujeitos mostram seu posicionamento de forma direta, sem desvios, ou seja, falam o que pensam. Uma exceção é Olga, que mostra certo equilíbrio em sua fala, parece que está sempre raciocinando antes de dar sua contribuição acerca de qualquer assunto. Há de se salientar que essas situações são estímulos claros de conflitos em ambas as organizações, o que, na visão de Mello (2007), seriam caracterizados por conflitos intrapessoais e intragrupais, já que as pessoas envolvidas são guiadas pela obrigatoriedade, devendo seus comportamentos e valores serem revistos para o bem comum das organizações.

### **6.3.1.3 Cumplicidade**

Conforme Medeiros (2008), as análises dessa categoria partem do pressuposto de que os sujeitos aceitam os discursos dominantes, ou seja, concordam com as situações em que este ou aquele sujeito reforça um *status quo*, representando conformidade ou subordinação da mulher perante o discurso masculino. Ou, ainda de acordo com autoras como Scott (1995), Siqueira (2008) e mesmo Medeiros (2008), que consideram as questões de gênero tanto no contexto masculino/feminino, quanto no âmbito das próprias relações sociais.

Nos trechos interpretados nessa categoria (Quadro 19), foram observadas características semelhantes, sendo essas identificadas em todas as participantes, nas duas organizações. Na organização Ilha das Flores, observou-se que, quando a questão de gênero se refere ao masculino/feminino, o discurso repetido das mulheres parece usar de um estratagema a fim de tomarem suas próprias decisões, ouvindo a exposição dos homens, mas seguindo suas próprias convicções. Fato igual foi identificado na organização Sorriso de Criança, onde a característica de tomar suas próprias decisões quando a questão envolve conflitos de gênero masculino/feminino é evidenciada. Tais características acompanham o pensamento de Medeiros (2008) ao discorrer sobre os sujeitos que ora se apresentam como um gênero, ora como outro, ou mesmo vários gêneros em conjunto.

Importante salientar que a categoria **cúmplice**, no contexto das narrativas individuais, não foi observada de forma explícita, caracterizando-se pela conformidade ao discurso dominante, mas, sim, nos relatos interpretados como o que aqui denominamos por uma “pseudo” cumplicidade, ilustrada nos fragmentos repetitivos e coincidentes dos sujeitos.

**Quadro 19:** Categoria cumplicidade presente através de narrativas individuais nas organizações pesquisadas

Categorias de Gênero			
CUMPLICIDADE			
Sujeitos	Ilha das Flores	Sujeitos	Sorriso de Criança
Rose Lara Scarlett	Rose – “Quando meu marido fala comigo, sempre é com braveza, eu escuto, ele fica feliz, mas na hora que tenho que decidir, é do meu jeito” (fala de Rose sobre comportamentos de seu marido) Lara – “Eu é que enviava a batina dele para a lavanderia e, sabia que ele ficava feliz, fazia o meu melhor, mas fazia como eu podia fazer e o jeito, ele nem ficava sabendo” (fala de Lara sobre o presidente). Scarlett – “Muitas coisas a gente nem precisa falar não, a gente faz e pronto, ele nem vem aqui mesmo...” (fala de Scarlett sobre o presidente).	Babette Bella Olga	Babette – “Coitado, ele acha que sabe de tudo aqui, mas não sabe não. Ele nem vem aqui e acha que pode botar banca. [...] eu faço o que sei que é bom para a organização e para as crianças” (fala de Babette sobre as ações do presidente). Bella – “O que precisa ser feito e acho que é certo, acho que tem que ser feito e nem precisa falar, não” (fala de Bella sobre a mudança de endereço). Olga – “Escuto por educação, mas não é tudo também não. Por exemplo, esse negócio de preparar a eleição direitinho, acho que temos que fazer o que é mais prático, se o fim for o mesmo...” (fala de Olga sobre a questão das eleições)
Interpretação			
Categoria presente nos três discursos, no sentido de demonstrar uma “pseudo-cumplicidade” seguida de uma situação de confronto ao discurso masculino, não em termos explícitos, mas, sim, em comportamentos. Com relação às figuras masculinas, as três deixam que exponham suas opiniões e sugestões, mas são elas as responsáveis pela gestão efetiva da organização e, nesse quesito, não existem diferenças e conflitos, muito pelo contrário, todas se aceitam e se respeitam. Nesse sentido, foi observado que em todas as narrativas nas quais as figuras masculinas dominavam o discurso, as participantes não opinavam e, por vezes, até concordavam, mas suas atitudes e comportamentos demonstravam o contrário. Assim, a tomada de decisão para ações do cotidiano fica a cargo das mulheres que agem como bem entendem.		Nos fragmentos individuais das três narrativas, as participantes consideram o atual presidente da organização como um homem inescrupuloso, sem princípios, falso e, ainda, defendem a ideia de que sua gestão tem uma segunda intenção, além de não ter amor ao próximo. Essa perspectiva é apontada pelos três sujeitos em questão, porém, Bella e Olga a descrevem com mais intensidade. Babette diz, mas tenta colocar sua fala em um tom mais brando. Com isso, as três consideram características impeditivas à função de gestor e, com relação à figura masculina, todas se apoiam e se respeitam. Ainda em relação ao gênero masculino na direção, as três mulheres os consideram pessoas inexpressivas, à exceção de um conselheiro fiscal que as auxilia em todos os sentidos da gestão. Essa opinião muda, no entanto, quando esse conselheiro tenta, algumas vezes, entender os comportamentos do presidente. Bella e Olga acreditam que ele “joga em ambos os lados”, ou seja, para elas, o conselheiro faz um jogo de interesses, enquanto que Babette mantém sua opinião e acredita na pessoa do conselheiro.	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

Nos trechos captados nas narrativas individuais de todas as participantes, um fator intrigante chamou a atenção, no que diz respeito à concordância, em um primeiro momento, ao discurso dominante, em relação às figuras masculinas. Num segundo momento, no entanto, verifica-se

justamente o contrário, ou seja, comportamentos que levam à rejeição da voz masculina, cuja consequência se reflete em comportamentos confrontadores.

Esses relatos trazem os indícios de Caldas e Tonelli (2000), que ilustram algumas relações do ambiente organizacional, como adequações dos sujeitos, em que a forma camaleônica de agir reflete capacidades flexíveis dos atores a fim de garantir resultados satisfatórios. Assim, foram observados esses dois pontos interessantes e passíveis de discussão: (1) primeiro, parece que as mulheres se fazem de cúmplices e, até de submissas, agindo de forma categórica em aceitar o que os homens sugerem; (2) segundo, agem por conta própria, considerando e agindo como melhor lhes convém, buscando quebra de modelos antigos, como colocado por Cãlas e Smircich (1996).

É importante evidenciar que a análise reflete, também, o exposto por Guerra e Toledo (2010), que evidenciam a economia solidária e as relações de gênero através de uma nova perspectiva de trabalho, em que as oportunidades oferecem espaço para que as mulheres ganhem seu merecido reconhecimento e destaque perante a sociedade civil como um todo. Esse novo recorte mostra a maior participação das mulheres, principalmente, nos cargos de direção dessas organizações.

Outra reflexão que se faz, a partir das narrativas individuais, é a característica que todas as mulheres possuem em ambas as organizações. São mulheres fortes, que conciliam trabalho e vida pessoal, e tentam, através da economia solidária, alcançar uma independência da figura masculina, ou mesmo atuar como donas de suas próprias vidas. Nesse sentido, a presença do “eu” em suas histórias fica evidente, e o “nós” parece se encontrar em segundo plano, não no sentido do foco de atuação da organização, mas com relação aos outros membros da gestão (GUÉRIN, 2005). A esse respeito, aporte teórico é também encontrado em Faria, Silveira e Nobre (2000), Valadão Júnior, Medeiros e Ribeiro (2010) e Guerra e Toledo (2010), que ressaltam a dificuldade das mulheres de conciliar as tarefas domésticas e vida profissional, lançando, nas organizações de Terceiro Setor, uma oportunidade para que isso aconteça.

### 6.3.2 Narrativas em público ou grupo / “Na Rua”

As narrativas interpretadas nessa condição e dispostas com mais profundidade no Apêndice D, mostram as participantes em um convívio contínuo, seja em reuniões da diretoria ou em outros eventos, ocasiões em que necessitam tomar decisões em conjunto sobre assuntos pertinentes à organização. Pelas narrativas, foi possível averiguar se o que uma participante considera sobre outra aparece em seus discursos quando estão frente a frente, além de discursos explícitos e implícitos às categorias de gênero.

A representação das personagens em grupo ou “na rua” retrata um discurso aparentemente diferente, recheado de estratégias e com fins específicos. DaMatta analisa a rua como sendo a simbologia do espaço no qual comportamentos e discursos são apresentados da forma como convier ao indivíduo, sendo a rua o lugar da “malandragem”, onde cada um cuida de si. O autor ainda complementa que, tanto a casa quanto a rua são espaços independentes, não podendo ser confundidos, muito menos misturados.

Durante as narrativas coletivas, a partir do discurso das participantes, fica claro que frente a frente o comportamento assume determinadas nuances, e o que é dito nas narrativas individuais com relação a outros sujeitos aparece, aqui, muitas vezes, de forma enviesada (DaMATTA, 1997), evidenciando, assim, o conflito existente por detrás dos discursos, conforme Martin (1990) e reafirmado em Medeiros (2008). As autoras evidenciam que o choque entre gêneros existe, porém, com caráter omitido ou encoberto nessas relações.

Os fragmentos das narrativas, nessa situação, mostram o encontro de gêneros, esses analisados ora como sujeitos do mesmo sexo, conforme algumas autoras como Scott (1995), Louis (2006), Faria, Silveira e Nobre (2007) e Siqueira (2008), fazendo referência a uma forma mais abrangente de interpretar as relações de gênero, ora nas interações entre o masculino e feminino. Para as autoras, informações ocultas podem se caracterizar por discursos de identidade, ou mesmo envolver diferenças de ordem econômica, classe social, formação, até um discurso se confundir ou se sobrepor ao outro, conforme Medeiros (2008).

**Quadro 20:** Categoria resistência representadas individualmente e em grupo

Organizações / Sujeitos		Categorias de Gênero	
		INDIVIDUAL / NA CASA	EM GRUPO / NA RUA
		RESISTÊNCIA	
<b>Ilha das Flores</b>	Rose	Rose se mostra resistente quando se trata, principalmente, da participação de sua família na organização. Acha que as pessoas falam sobre isso, mas não diretamente. Também possui certa resistência quando o assunto é buscar mais profissionalização, por exemplo, com relação ao uso de tecnologia em seu trabalho.	Não demonstra essa resistência coletivamente. Também não é questionada sobre isso. Rose escuta, pelas colocações de Scarlett, que a organização necessita de mais planejamento e controle, mas não a confronta verbalmente. Muito pelo contrário, concorda, mas continua tomando suas próprias decisões.
	Lara	Lara sempre oferece resistência quando o assunto diz respeito às suas funções administrativas, pois acredita em sua forma de trabalho, todavia, sempre pede ajuda para descrever suas funções. Outra dificuldade de Lara se encontra no cumprimento do horário de trabalho, pois não consegue, aparentemente, unir seu lado pessoal ao profissional.	Quando Lara está frente a frente com as outras participantes, seu discurso, com relação às suas dificuldades, se reveste de sentimento e Lara deixa que suas emoções falem mais alto. Nesse sentido, chora, olha muito para o chão demonstrando certa simplicidade, fala de sua vida pessoal e, dessa forma, não concorda nem discorda da situação. Tal comportamento irrita os outros sujeitos.
<b>Sorriso de Criança</b>	Babette	Babette, nas narrativas individuais, se mostra uma pessoa segura, plenamente capaz de exercer as funções de líder comunitária e gestora da organização. Quando se trata das ações administrativas, acha que sozinha consegue lidar com todas as questões. Oferece muita resistência quando se trata de acatar qualquer tipo de sugestão com relação ao trabalho cotidiano da organização.	Nos momentos em que Babette está frente a frente com outros sujeitos, principalmente com o presidente ou outras pessoas com quem não possui intimidade, apresenta-se de forma equilibrada, ouve quando questionada e pensa antes de responder. Todavia, deixa que outras pessoas conduzam o assunto, mesmo em se tratando da própria organização. Ouve, concorda, mas no dia a dia continua tomando suas próprias decisões.
	Bella	Bella oferece muita resistência, principalmente quando o assunto diz respeito aos seus filhos dentro da organização. Nesse sentido, Bella quer saber de tudo o que fizeram, como se comportaram e tenta ditar, na organização, que gostaria que tal pessoa fosse demitida ou contratada, dentre outras coisas. Acha que pode entrar e sair da organização na hora que bem entender, o que, na visão de Babette, prejudica o andamento das atividades.	Nas narrativas em público ou grupo, Bella se apresenta como uma pessoa mais passiva e tranquila, com tons de timidez em sua voz e em sua feição. Nos momentos em que precisa colocar suas ideias de forma organizada, ela se perde, não conseguindo resultados eficazes para com seus objetivos, principalmente, quando o assunto envolve o presidente da organização ou seus filhos. Nesses momentos, mesmo que de forma desajeitada, Bella resiste às sugestões recebidas ou confronta outros sujeitos.

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

Avaliando as categorias de gênero propostas em Medeiros (2008), foi possível encontrar evidências de que, tanto nas narrativas individuais (“na casa”) quanto em narrativas em público (“na rua”), conforme DaMatta (1997), a categoria **resistência** (Quadro 20) aparece de forma expressiva para alguns sujeitos.



É mister salientar que, visando uma melhor compreensão, optou-se por representar as interpretações das categorias de gênero, comparativamente, “na casa” e “na rua”, no sentido de verificar o discurso dito e não dito das participantes, em âmbito individual e em grupo, ou seja, analisar se o que é exposto nas narrativas individuais converge ou não com as narrativas em grupo. É importante evidenciar que as categorias de gênero foram relacionadas individualmente e em grupo, para os sujeitos que as apresentaram de forma mais expressiva.

A categoria **resistência**, neste estudo, foi a primeira identificada. Seja nas narrativas individuais, seja em grupo, a dificuldade em aceitar o discurso dominante parece ser o fator precursor de comportamentos arredios dos sujeitos nas organizações, o que favorece que o conflito se instale. Parece que, a partir da resistência, os pontos fortes e fracos das participantes são evidenciados. Verifica-se, nesse caso, que assuntos pessoais são, em primeiro lugar, mais importantes para as participantes, ou seja, conciliar trabalho e vida pessoal é um ponto dificultador para as mulheres das organizações pesquisadas (MARTIN, 1990; FARIA; SILVEIRA; NOBRE, 2000; PENA; PITANGUY, 2003).

A categoria **confronto** (Quadro 21), conforme Medeiros (2008), durante o período da pesquisa, também não foi muito difícil de identificação e, para alguns sujeitos, ela foi bastante evidenciada, seja explícita ou implicitamente, em comportamentos que indiciaram feições negativas, gestos agressivos, olhares enviesados, dentre outros.

De forma explícita, com expressividade e se faz presente tanto em narrativas individuais/“na casa” quanto em grupo/ “na rua” (DaMATTA, 1997) a categoria **confronto** se faz presente. Porém, em algumas participantes, a categoria se reflete mais evidentemente, seja de forma explícita, seja implícita, como é o caso de Scarlett e Olga. Nos relatos individuais, quando o sujeito expressa o que acha do outro, o confronto é visto como prejudicial para o bem-estar da organização e da gestão como um todo, o que é explicado por Mañas (2002) ao sugerir que as decisões tomadas de acordo com os interesses coletivos, em detrimento do interesse individual, evitam conflitos nas organizações do Terceiro Setor.

**Quadro 21:** Categoria confronto representadas individualmente e em grupo

Organizações / Sujeitos		Categorias de Gênero	
		INDIVIDUAL / NA CASA	EM GRUPO / NA RUA
		CONFRONTO	
Ilha das	Lara	Lara demonstra confronto com relação	Nos momentos em que Lara está em grupo,

<b>Flores</b>		a Rose e Scarlett, mais pelo seu comportamento do que pela sua fala. Não aceita o fato de Rose ter sua família, trabalhando na organização. Não aceita também a personalidade de Scarlett. Nesse sentido, sente que seu trabalho é desconfortável e, assim, algumas intrigas ou tons agressivos para com outros sujeitos foram observados. Como sua filha também trabalha na organização, com ela, troca confidências. Por ser a coordenadora, Lara confronta, verbalmente, pais, alunos e outros colaboradores. Entretanto, sempre que faz isso, fica constrangida depois.	as nuances de confronto ficam escondidas, pois não fala frente a frente o que acha dos outros sujeitos. Nessas ocasiões, Lara escuta, pergunta o que tem para ser feito (como que pedindo permissão para fazer algo) e se mostra polida e discreta. Todavia, seus gestos e comportamentos refletem confronto implícito, já que o discurso não dito se ajusta em feições negativas, tons de voz engasgada quando fala algo e é polida ou questionada negativamente, dentre outros. Como o confronto não é declarado, geralmente, ao final das reuniões, em encontro com outros sujeitos, sempre volta a falar sobre o que acha dessa ou daquela pessoa.
	Scarlett	Scarlett, em todos os seus relatos, parece sempre estar preparada para enfrentar uma batalha. Acredita que a organização precisa de mais comprometimento dos gestores e colaboradores. Scarlett acredita no potencial das pessoas que estão à frente da organização, mas acha que com mais capacitação, os objetivos seriam mais bem alcançados.	Nos momentos em que Scarlett está em grupo, se mostra segura, chega com tudo organizado, mostra relatórios e pede opinião aos outros, porém, sem fitá-los nos olhos, como que se estivesse resistindo a não fazê-los novamente. Quando é questionada sobre este ou aquele relatório, sempre se justifica defendendo seu trabalho. Quando o assunto é capacitação, Scarlett fala sobre a questão abertamente, mas não declara os nomes das pessoas que necessitam de capacitação para desempenhar esta ou aquela tarefa. Quando se expressa, muitas vezes, o faz de maneira meio irônica, parecendo que está ensinando uma criança que não aprende com facilidade. Sua maneira agressiva de expressar sugere indisposições com outros sujeitos e, quando questionada sobre sua personalidade, às vezes ouve, outras vezes rebate de forma agressiva, mas continua agindo como bem entende.
<b>Sorriso de Criança</b>	Bella	Bella não aceita o jeito de Babette querer fazer tudo sozinha. Também não aceita a forma como Olga se coloca, querendo entender de tudo, pois, na visão de Bella, sempre tem uma segunda intenção. Nesse sentido, a forma que Bella encontra para confrontar Babette é não levando seus filhos à organização, já que Babette os adora, ou, então, solicitando, quase que exigindo que Babette faça desta ou daquela maneira, com relação às crianças. Em relação à Olga, Bella, muitas vezes, parece ignorá-la.	Quando Bella está frente a frente com as outras participantes, o que diz respeito a seus filhos ou às ações do presidente é dito de forma clara e direta, mesmo que de forma impulsiva e, às vezes, até desajeitada. Bella diz o que pensa quando tem intimidade de relacionamento com as pessoas. Com relação à Babette e Olga, Bella sempre fala o que pensa, mesmo que de forma impulsiva. Dessa forma, tanto em comportamentos quanto explicitamente, o confronto, em Bella, é ressaltado.
	Olga	Olga, em todas as narrativas, demonstra ser uma pessoa equilibrada, mas muito pensativa. Todas as vezes que se coloca, parece o fazer sempre de forma articulada. Não denota receio em falar o que pensa. Acredita que a organização tem um longo caminho a percorrer e está disposta a ajudar, desde que de forma transparente. Não aceita o	Nas narrativas coletivas, Olga se comporta da mesma maneira, deixando claro em suas falas a não aceitação ao discurso dominante, principalmente em se tratando do atual presidente da organização. Nesse sentido, qualquer colocação, para ela, deve ser seguida de uma justificativa plausível para que concorde. Em relação à Bella, Olga demonstra certa impaciência devido ao seu

		discurso do atual presidente, pois tem certeza que segundas intenções permeiam seu relacionamento com a organização.	tom impulsivo em colocar em pauta certas questões e, quando se direciona a ela, o faz em tom crítico, diretivo e claro.
--	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

Tal interpretação faz inferência e pode ser traduzida também a partir de DaMatta (1997), que explica o discurso representado “na Casa” e “na Rua”, ou seja, na casa, as contradições devem ser evitadas ou até banidas. O código da casa ou da família, levado ao nível de sociedade, pode explicar certos comportamentos ou papéis coerentes com aprendizados buscados na raiz familiar. O discurso da “casa”, aqui representado pelas narrativas individuais, reflete a personagem retratando a si mesma e aos outros, de forma transparente e à vontade.

A categoria confronto também foi identificada, porém de forma implícita, em comportamentos negativos dos sujeitos, seja individualmente ou em grupo. Em reuniões, nas quais o contato dos sujeitos é frente a frente, é possível perceber olhares atravessados, ou o não olhar, o estalar de dedos na mesa e, até mesmo, o ausentar da reunião quando o assunto exposto por um sujeito não agrada a outrem, sugerindo, também, o proposto por Mañas (2002).

Ficou evidente que, na gestão de ambas as organizações, as mulheres se vêm protagonistas de suas próprias histórias, resistindo ou mesmo confrontando os discursos dominantes. Essas mulheres esperam que, com suas atitudes e comportamentos, as organizações alcancem patamares por elas estabelecidos. Assim como ressaltam o estudo de Faria, Silveira e Nobre (2000), Guérin (2005) e Guerra e Toledo (2010), as mulheres participantes de organizações de economia solidária do Terceiro Setor enxergam, nesses espaços, oportunidades de reconhecimento e atuação, além de participarem mais efetivamente da gestão propriamente dita.

A **cumplicidade**, retratada pelos fragmentos das narrativas em grupo, bem como nas individuais, aparece a partir das características semelhantes entre os sujeitos. Portanto, procurou-se buscar algo evidenciado, a partir das narrativas, aqui designado como categoria **camaleônica**, seguindo os preceitos de Caldas e Tonelli (2000), para designar o homem-camaleão nos ambientes organizacionais, ou seja, a **cumplicidade e o confronto** apresentados de forma tão imbricada que se torna difícil determinar seus limites. Nesse sentido, as duas categorias transitam quase que concomitantemente, seja nos relatos, ou mesmo nas atitudes e

comportamentos das participantes das duas organizações, conforme representado no Quadro 22:

**Quadro 22:** Categoria camaleônica, representadas individualmente e em grupo

Organizações / Sujeitos		Categorias de Gênero	
		INDIVIDUAL / NA CASA	EM GRUPO / NA RUA
		CUMPLICIDADE e CONFRONTO OU CAMALEÔNICA (CALDAS e TONELLI (2000))	
<b>Ilha das Flores e Sorriso de Criança</b>	Rose Lara Scarlett	Categoria verificada em todas as participantes quando se revelam as narrativas envolvendo o gênero masculino. Quando o discurso dominante envolve figuras masculinas, os discursos demonstram uma “pseudo-cumplicidade”. As mulheres ouvem, sugerem uma concordância ao discurso, entretanto, os comportamentos mostram que as mulheres detêm a palavra final no momento de tomar decisões em relação ao cotidiano das organizações. Nesse sentido, todas se respeitam e se valorizam.	Nas narrativas coletivas, os mesmos relatos foram identificados e, nesses momentos, as mulheres se unem para tomar suas próprias decisões, independentemente das figuras masculinas. Nesse sentido, parece existir uma coalizão entre as mulheres, que se juntam e tomam as rédeas das organizações como bem querem, mesmo sem a aprovação das figuras masculinas. Nos momentos em que as mulheres estão juntas perante as figuras masculinas, é interessante observar que o tom de aceitação de todas elas ao discurso dominante (masculino) é evidenciado. Entretanto, o que se presencia, principalmente, depois dos encontros, geralmente, é o fato de todas elas quase sempre ignorarem o que foi dito, questionado ou sugerido pelos homens e, ainda, elas agem conforme bem entendem. Nesses momentos, e após os encontros, parece que fazem sua própria reunião, sem desentendimentos e focando assuntos.
	Babette Bella Olga		

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa a partir de SHEPPARD (1984) e CALDAS; TONELLI (2000)

O acompanhamento contínuo das atividades das duas organizações, durante o período de janeiro a setembro/2011, ofereceu condições para análise de fatos intrigantes, aqui interpretados a partir da característica camaleônica das mulheres. Seguindo a proposta de Caldas e Tonelli (2000) e Sheppard (1984), o caráter estratégico de adaptar-se às situações incita o “tipo ideal” das mulheres no ambiente de trabalho, o que confere potencialidades às nuances de intuição, emoção, cooperação e espontaneidade, próprias das mulheres. Nesse sentido, e percebido através dos relatos dos sujeitos, as mulheres se comportam como autoras principais da história das organizações, tomando as rédeas da gestão e, quando se trata da questão gênero masculino e feminino (GUERRA; TOLEDO, 2010), essa situação facilita e até estimula o caráter camaleônico das mulheres.

Assim, o discurso das mulheres é, aparentemente, de conformidade ao discurso dominante, sugerindo uma “pseudo-cumplicidade”. Entretanto, o que se vê por detrás desse discurso aparente é a formação de ações em conjunto, em que as participantes assumem suas próprias decisões, fazendo com que o discurso masculino seja abafado por comportamentos femininos, sem que os homens tomem conhecimento das ações desempenhadas por elas, provocando, assim, um direcionamento para a instalação do confronto. A categoria camaleônica das mulheres, no sentido aqui interpretado, também encontra aporte a partir de autoras como Faria, Silveira e Nobre (2000) e Guérin (2005), cujas reflexões ressaltam uma característica importante das mulheres que primam pela organização coletiva como forma de potencializar a geração de trabalho e renda, no intuito de buscar certa liberdade e independência econômica dos homens.

### **6.3.3 Atuação e resultados da gestão organizacional: impressões colhidas através das narrativas e interpretadas a partir das questões de gênero**

Concomitantemente à interpretação das relações do sujeito, individualmente ou “na casa”, e coletivamente/em grupo ou “na rua”, houve a curiosidade em verificar se as categorias mais expressivas de gênero, nas duas organizações (**resistência, confronto** e, a partir da pesquisa, a categoria **camaleão** - cumplicidade e confronto), possuem alguma evidência que prejudique ou não o processo da gestão social. Para tanto, partiu-se dos pressupostos sugeridos por Andion (2005), ao caracterizar a forma de gestão das organizações de economia solidária. Assim sendo, e como forma de sedimentar a estrutura de interpretação de resultados, utilizaram-se, nas observações durante o período da pesquisa, as quatro dimensões da gestão social propostas pela referida autora: **(1) social; (2) econômica; (3) ecológica; (4) organizacional e técnica.**

#### **6.3.3.1 Dimensão social**

Nessa dimensão de análise, conforme Andion (2005), buscou-se representar as características das relações entre os membros, não somente baseadas nos processos administrativos, mas, também, envolvendo a vida dos sujeitos envolvidos (Quadro 23).

**Quadro 23:** Análise da dimensão social da gestão a partir das relações de gênero nas organizações pesquisadas

Dimensões / Categorias	ILHA DAS FLORES	SORRISO DE CRIANÇA
<b>Social</b>	As relações entre os membros da gestão, em termos de comportamento e atitudes, demonstram certa hostilidade por parte de cada gestora. As três mulheres, cada uma com sua personalidade própria, parecem sempre querer sobrepor o seu “eu” no lugar da coletividade. Mesmo com o foco de atenção no cotidiano da organização, evidencia-se que os problemas individuais, sejam familiares ou mesmo administrativos, de certa forma, são mais importantes do que as necessidades coletivas.	As relações entre os membros, em um primeiro momento, apresentam-se muito apazíveis e tranquilas. No entanto, quando informações são reveladas no contato com as gestoras, verifica-se, claramente, a mesma hostilidade encontrada na outra organização. As gestoras colocam as crianças como foco de atenção, porém, os problemas individuais, sejam familiares ou mesmo administrativos, parecem sobrepor-se às necessidades coletivas.
<b>Implicações das relações de gênero na dimensão social da gestão</b>		
<b>Resistência</b>	A organização é prejudicada pela resistência dos membros em estabelecer diálogos com o objetivo de expressarem, abertamente, a importância de seus problemas pessoais. Dessa forma, o problema de um parece mais importante que o de outro e, assim, o interesse coletivo fica relegado a segundo plano.	A resistência de alguns membros da gestão, em ouvir e acatar sugestões de outrem, impede um diálogo mais aberto, e assim, a organização fica prejudicada, haja vista que as atividades do cotidiano ficam sob a responsabilidade e criatividade de uma só pessoa (Babette).
<b>Confronto</b>	A organização é prejudicada, haja vista a emergência de conflitos intragrupais decorrentes de situações indesejáveis causadas pela imposição de um ou outro membro da gestão, que rejeita o discurso dominante. Assim, as relações sociais se veem em meio a conflitos constantes e reações ditas ou não ditas, expostas, nesse caso, por comportamentos negativos.	A característica de alguns sujeitos se confrontarem prejudica as relações sociais dos membros, na gestão da organização, principalmente, nos momentos em que precisam tomar decisões em conjunto. A total ausência de diálogo inviabiliza qualquer tipo de ação ou decisão em prol dos interesses organizacionais.
<b>Camaleão</b>	Em se tratando das figuras masculinas e seu discurso dominante nas organizações, a partir das características das relações sociais, foi uma forma encontrada pelas mulheres, mesmo que de maneira não planejada, para que suas vozes sejam sobrepostas às dos homens. Assim, as mulheres tentam evitar constantes confrontos explícitos, fazendo suas próprias escolhas e tomando decisões.	

Fonte: elaborado pela autora a partir de ANDION (2005) e MEDEIROS (2008)

A postura dos membros e suas relações sociais retratam, claramente, que melhores resultados não são alcançados pelo fato de o “eu” imperar mais que o “nós”, nas relações de gênero, conforme Guérin (2005), pois há situações em que o lado pessoal fala mais alto em ambas as organizações, impedindo, muitas vezes, que a tomada de decisão em conjunto seja favorecida.

Baseando-se em Manãs (2002), que ressalta a importância de o gestor assumir posições em favor do social e não do individual, verificou-se o contrário, embora nada de forma explícita. Essa interpretação decorre das entrelinhas nas narrativas referentes às dimensões da gestão propriamente dita. Todavia, deve-se salientar que, em algumas situações, o proposto por Manãs (2002) ocorre, principalmente, quando se trata de tomar decisões que beneficiem o

público atendido. Entretanto, em outros momentos, principalmente, quando os interesses pessoais são envolvidos nas questões coletivas, o individual se sobrepõe ao coletivo, como verificado e interpretado por Guérin (2005).

Identificou-se que as mulheres, na gestão das organizações pesquisadas, possuem a capacidade, conforme Guérin (2005) expõe, de se mobilizarem coletivamente em função de um mesmo interesse, qual seja, a causa social e a criação e manutenção dos empreendimentos econômicos solidários como forma de buscar a independência econômica e a liberdade em relação ao gênero masculino. Contudo, mais uma vez, as características e necessidades pessoais se sobrepõem ao coletivo, da mesma forma que Guérin (2005) identifica em seu estudo.

### 6.3.3.2 Dimensão econômica

A partir da gestão dos recursos nas duas organizações, e a partir de Andion (2005), procurou-se identificar as ações de troca desses recursos, monetários ou não, relacionando-os às categorias de gênero analisadas a partir da pesquisa (Quadro 24).

**Quadro 24:** Análise da dimensão econômica da gestão a partir das relações de gênero nas organizações pesquisadas

Dimensões / Categorias	ILHA DAS FLORES	SORRISO DE CRIANÇA
<b>Econômica</b>	A organização recebe subvenção do setor público e parece saber aplicá-la, de forma eficaz, em ações que promovam seu desenvolvimento. Outra fonte de recursos é uma parcela monetária gerada pelo empreendimento comunitário solidário, aqui representado pela oficina de costura e a horta. Entretanto, quando os recursos não envolvem a questão monetária, por exemplo, doações de roupas, utensílios domésticos e de outra natureza, existem falhas de controle e na forma de destinar esses recursos no intuito de revertê-los em valores monetários e ações benéficas para a própria organização.	A organização não recebe subvenção do governo, nem mesmo possui certificação para o funcionamento de uma creche na instituição. Dessa forma, os recursos financeiros que entram na forma de pagamento de mensalidades e doações, além de uma parcela proveniente da fábrica de velas são destinados, em sua totalidade, para o pagamento do aluguel e para a compra de alimento para as crianças, sendo a sobra reservada para a promoção de alguns eventos. Outros recursos não financeiros (roupas, alimentos, dentre outros) são revertidos em dinheiro, através de bazares e eventos, para o desenvolvimento da própria organização.
<b>Implicações das relações de gênero na dimensão econômica da gestão</b>		

<b>Resistência</b>	A resistência de alguns membros da gestão impede, muitas vezes, que sejam vislumbradas outras formas de captação de recursos. O fato de receber subvenção da prefeitura, seja monetariamente, seja através de oficinas de entretenimento, parece que já é o bastante, para alguns sujeitos. Dessa forma, a resistência ao discurso dominante, por parte de alguns, prejudica a gestão econômica da organização.	A organização é prejudicada pela resistência de alguns membros em insistir fazer a gestão de recursos de forma informal. O fato de não existir subvenções, nem mesmo a formalização da organização perante órgãos competentes, parece que estimula, de alguma forma, a maneira precária pela a qual o processo da gestão de recursos é realizado.
<b>Confronto</b>	O fato de algumas participantes possuírem a característica confrontadora faz com que a gestão de recursos seja realizada, muitas vezes, de forma impositiva. No caso do recebimento de produtos para realização de bazares, algumas pessoas, antes mesmo que eles aconteçam, verificam a possibilidade de adquirir, para si, produtos que seriam de bem coletivo. Assim, o que poderia ser potencializado em recursos financeiros, muitas vezes, não acontece.	A rejeição ao discurso dominante, principalmente no que diz respeito às relações entre masculino e feminino, faz com que alguns membros da organização nem ofereçam informações econômicas aos demais membros da Diretoria. Assim sendo, a organização se vê envolta em atividades do cotidiano entregues, basicamente, nas mãos de Babette, que busca, por meio de suas próprias ideias, prover recursos para a organização.
<b>Camaleão</b>	Observou-se que a prestação de contas, a partir dessa categoria, nas duas organizações, fica sob a responsabilidade dos homens que ocupam as funções de tesoureiros, muito embora, sejam acompanhados pelas mulheres, não em termos da formalização das contas em si, mas quanto à forma de investir os recursos financeiros. Ocorrendo qualquer desavença, não em termos dos procedimentos em si, mas quanto à aplicação dos recursos das organizações, as mulheres se juntam e decidem da forma como melhor lhes convém.	

Fonte: elaborado pela autora a partir de ANDION (2005) e MEDEIROS (2008)

Conforme salientado por Menegasso e Valadão Júnior (2003), algumas dificuldades refletem fatores impulsionadores de problemas na gestão das organizações de economia solidária. Elementos como a falta de recursos, o despreparo com relação à consciência do cooperativismo e a falta de planejamento e controle podem ser entraves para o desenvolvimento, sendo esses evidenciados nas organizações pesquisadas.

A preocupação em resolver problemas imediatos e palpáveis, como a geração de trabalho e renda (GUERRA; TOLEDO, 2010), ofusca pensamentos e ações estratégicas, em ambas as organizações. Nos momentos em que as organizações precisam tomar decisões rápidas e estratégicas, principalmente aquelas que envolvem captação e/ou aplicação de recursos, essas ficam condicionadas à imposição de uma das gestoras, o que acontece nas duas organizações. De acordo com Guérin (2005), isso ocorre, principalmente, com as pessoas que trabalham na organização, não por oportunidade, mas por falta dela e, ainda, com aquelas que pertencem à comunidade beneficiada, como é o caso de Rose, na Ilha das Flores e Babette, na Sorriso de Criança.



### 6.3.3.3 Dimensão ecológica

Nessa dimensão de análise, conforme Andion (2005), foram observadas as relações da organização com o meio ambiente externo, principalmente, as inter-relações com a comunidade, com a esfera política, em nível local, para o desenvolvimento institucional das entidades (Quadro 25).

Ainda, identificou-se que as mulheres, na gestão das organizações pesquisadas, possuem a capacidade, conforme Guérin (2005) expõe, de se mobilizarem coletivamente em função de um mesmo interesse, qual seja, a causa social e a criação e manutenção dos empreendimentos econômicos solidários, como forma de buscar a independência econômica e a liberdade em relação ao gênero masculino. Contudo, mais uma vez, as características e necessidades pessoais se sobrepõem ao coletivo, também conforme Guérin (2005).

**Quadro 25:** Análise da dimensão ecológica da gestão a partir das relações de gênero nas organizações pesquisadas

Dimensões / Categorias	ILHA DAS FLORES	SORRISO DE CRIANÇA
<b>Ecológica</b>	As relações da organização com o meio ambiente são identificadas pelas ações de educação ambiental com os jovens beneficiados. A comunidade local conhece a organização, mas deixa a desejar em termos de conhecimento e atuação dos moradores locais. Existe a ideia, ainda no plano informal, de envolver os pais dos jovens em atividades dentro da organização como forma de aumentar seu reconhecimento e conquistar mais membros para a organização. Na esfera política, a instituição parece ter uma relação amistosa com o poder público, inclusive, tendo monitores pagos pela prefeitura local, dentro da organização. Contudo, verifica-se que tal relação poderia ser potencializada.	Não foi possível identificar o que a organização faz em termos de melhorar sua relação com o meio ambiente. Existem ideias, no campo do planejamento informal, no sentido de utilizar material reciclado para atividades com as crianças, porém, nada concreto. Com relação à comunidade, a organização parece ter credibilidade, tendo alguns pais participado no desenvolvimento de eventos na própria associação. Com relação ao poder público, a instituição participa de programas que disponibilizam oficinas, gerando recursos para seu desenvolvimento. Contudo, verifica-se que tal relação poderia ser potencializada.
<b>Implicações das relações de gênero na dimensão ecológica da gestão</b>		
<b>Resistência</b>	A organização se vê prejudicada pela resistência de alguns membros no sentido de abraçar causas próprias dentro da instituição. O caso das oficinas de dança e música, subsidiadas pela Prefeitura, parece ser, para alguns, o foco principal da organização. No caso de eventos, alguns membros abraçam para si a coordenação, acreditando que fariam melhor que outros.	A resistência, exposta como característica de alguns membros, prejudica a organização nesse quesito, uma vez que esses não aceitam sugestões, muito menos críticas, como é o caso das oficinas do Programa Fica Vivo, da Prefeitura. Olga é a responsável por ministrar aulas do Fica Vivo para jovens da comunidade e quer fazer alterações na estrutura física da organização, como pintura e decoração com material reciclado, sem, no entanto, obter apoio de Babette, que sempre a questiona e a deixa criar.

<b>Confronto</b>	Alguns membros que rejeitam o discurso dominante, durante os contatos da organização com a comunidade ou órgãos competentes, simplesmente não agem como proposto, fazendo como melhor lhes convém. Essas situações de confronto, a maioria expostos na forma de comportamentos negativos, prejudica a organização no quesito inter-relacionamento na esfera local, seja com o Estado, seja com a comunidade.	O fato de alguns membros carregarem, em si, nuances de confronto, representadas tanto na forma explícita quanto nos comportamentos, prejudica a organização nesse quesito. A falta de legalização da organização perante órgãos públicos faz com que o relacionamento com eles não seja o mais aprazível. Os eventos junto à comunidade, também são realizados conforme melhor convém à Babette, a qual tenta, a seu modo, manter um bom relacionamento, principalmente, com os pais das crianças.
<b>Camaleão</b>	Quando se trata das relações das organizações junto à comunidade, principalmente, na tentativa de elevar a credibilidade das instituições junto aos pais das crianças, vê-se a união das mulheres, mesmo sob protestos das vozes masculinas. Esses protestos foram observados no sentido de minimizar gastos, não realizar este ou aquele evento, fazer alguns contatos mais estratégicos, dentre outros. Observou-se, também, em ambas as organizações, que o discurso masculino geralmente é dito em sentido autoritário e, por vezes, um tanto agressivo, gerando certos desconfortos nas figuras femininas.	

Fonte: elaborado pela autora a partir de ANDION (2005) e MEDEIROS (2008)

Com relação às articulações econômico-políticas junto à comunidade local, evidencia-se que cada organização se relaciona, a seu modo, com o poder público. A respeito dessas articulações, Oliveira (2008) considera que garantir produção e renda é essencial para um gestor de organizações de economia solidária do Terceiro Setor. Contudo, como foi observado, o caminho é longo e faltam incentivos que potencializem tanto a produção, quanto a comercialização dos produtos desenvolvidos por ambas as instituições.

#### 6.3.3.4 Dimensão organizacional e técnica

Também, de acordo com Andion (2005), para essa dimensão, foi observado o funcionamento interno das organizações e o impacto em seus membros. Os pontos mais evidenciados para análise foram os processos administrativos e a eficácia no trabalho a partir da produção de conhecimento (Quadro 26).

Pelos discursos, ficou clara a vontade dos membros em desenvolver ações conjuntas para o benefício das próprias organizações, existindo a preocupação com o público beneficiado e a melhoria da qualidade de vida da comunidade em que as instituições atuam (Quadro 26). Porém, evidenciam-se dificuldades seja para conceber ou planejar, bem como implantar ou executar qualquer tarefa que exija conhecimento na área administrativa. Nesse sentido, não se verifica um equilíbrio da dualidade – racionalidade instrumental e substantiva – nas organizações objeto de estudo, conforme proposta de Barros e Santos (2010), apoiados em autores como Ramos (1989) e Serva (1997).

Ambas as organizações atuam na perspectiva de lógica multidimensional, em que a razão instrumental e a substantiva são observadas, ora uma, ora outra, ou mesmo, se sobrepõem em determinadas situações, justificando, pois, a visão de autores como Menegasso e Valadão Júnior (2003) e Mello (2007), que defendem a gestão das organizações do Terceiro Setor pautada pela lógica instrumental e substantiva de forma conjunta.

**Quadro 26:** Análise da dimensão organizacional e técnica da gestão a partir das relações de gênero nas organizações pesquisadas

Dimensões / Categorias	ILHA DAS FLORES	SORRISO DE CRIANÇA
<b>Organizacional e técnica</b>	Com relação aos processos administrativos a organização tropeça. Parece que devido à falta de formação na área, todos os membros da diretoria têm dificuldades em executar o planejado, o que também fica a desejar por ser concebido de maneira bem informal. Não se vê clareza no processo de arquivo de documentos, nem mesmo na forma como são arquivados. O estatuto é seguido, porém o regimento interno é visto como algo desnecessário pelos membros. Além disso, ficou claro que, devido à sobreposição dos interesses individuais em lugar de focar necessidades coletivas, há falhas no desenvolvimento de ações estratégicas e administrativas.	Todo o foco de atenção das gestoras é em torno das crianças, sendo que os processos administrativos e estratégicos ficam em segundo plano. As ações, no campo das ideias, são bastante claras e direcionadas, no entanto, nenhuma das gestoras consegue implementar formalmente o planejado, concebido de maneira bastante informal, muito a partir das ideias de Babette. As gestoras focam em ações do cotidiano, vistas como muito importantes. Nenhuma gestora parece se importar com o estatuto da organização, muito menos com o regimento interno, que existem, porém sem expressividade. Parece que, devido à falta de formação adequada na área, a dificuldade de planejamento e execução é evidente.
<b>Implicações das relações de gênero na dimensão organizacional e técnica da gestão</b>		
<b>Resistência</b>	A categoria resistência, presente em alguns membros, visivelmente prejudica a organização, principalmente, no que diz respeito à capacitação necessária para atribuição de algumas funções. A falta de conhecimento e capacitação e a não aceitação do discurso dominante, faz com que alguns membros continuem a desempenhar tarefas da forma como sempre fizeram, sem aceitar sugestões e, se aceitam, o fazem de forma desconfortável.	A organização é prejudicada neste quesito a partir da resistência de alguns membros, principalmente, em relação ao desenvolvimento de capacidades com vistas a melhorar processos administrativos. A não capacitação dos membros, unida à falta de recursos que possibilitem contratar pessoas com conhecimento nas áreas de educação, potencializam intrigas entre a organização e órgãos públicos e entre seus próprios membros. A insistência em realizar ações como melhor convier, deixando a formalização da organização em segundo plano, faz com que todas as dimensões da gestão sejam afetadas negativamente.
<b>Confronto</b>	Nesta categoria, principalmente, no que diz respeito à descrição de cargos, faz com que alguns membros da organização que carregam características de confronto por rejeitar o discurso dominante, desenvolvam suas tarefas de outra forma a partir de comportamentos que julgam interessantes, prejudicando a organização devido à falta de diálogos.	As características de confronto, presentes em alguns membros, faz com que as atividades do cotidiano, principalmente, sejam realizadas, não da forma como planejada, mas da maneira como tais sujeitos acreditam que é o certo. A rejeição ao discurso dominante acentua os comportamentos individuais na organização fazendo com que mais conflitos se instalem.

<b>Camaleão</b>	Observou-se que, em ambas as organizações, as mulheres possuem conhecimento prático, ou seja, a partir do trabalho no cotidiano das instituições, sabem das necessidades latentes, sejam elas burocráticas ou não. As mulheres entendem que é necessário possuir capacitações específicas para determinadas funções e, parece que, de alguma forma, deixam os procedimentos formais sob a responsabilidade masculina, como é o caso de seguir normas dos estatutos e regimentos internos. Na prática, as figuras femininas fazem com que, nos momentos em que as normas se entrelaçam às necessidades sociais, as mulheres se unam e conseguindo, ao modo delas, fazer com que as vozes masculinas assumam as formalidades e as mulheres direcionem seus esforços às demandas sociais.
-----------------	--

Fonte: elaborado pela autora a partir de ANDION (2005) e MEDEIROS (2008)

Entretanto, evidencia-se o não conhecimento dos conceitos ou mesmo sua sobreposição, aliado à dificuldade de implementá-los, deixando claro o desequilíbrio das racionalidades – instrumental e substantiva – ou mesmo seu impedimento em termos de ações, o que prejudica, muitas vezes, que resultados mais promissores sejam alcançados. Esse fato é potencializado pela falta de clareza na missão, valores, definição clara de papéis e responsabilidades, dentre outros (TEIXEIRA, 2003; SALVATORE, 2004).

Identificou-se, também, que a ausência de clareza na missão, valores, definição clara de papéis e responsabilidades, além de conhecimento dos traços estratégicos, nas organizações pesquisadas, conforme ressaltam alguns autores como Salvatore (2003) e Teixeira (2004), prejudica a gestão de forma eficaz e, dessa forma, um direcionamento que se reverta em mais desenvolvimento e conciliações entre os membros fica prejudicado.

Enfim, a partir da análise das dimensões da gestão em ambas as organizações, foi possível verificar que muitos problemas relacionados, tanto a conflito de gêneros, outros de ordem pessoal (MELLO, 2007), outros ainda de formação e capacitação dos membros (FARIA; SILVEIRA; NOBRE, 2007), impedem que as instituições lancem mão de uma gestão eficiente, revertendo os conflitos em resultados práticos e positivos.

## **6.4 Entrevistas individuais: ainda buscando dados...**

Como complemento de análise e no intuito de confirmar ou não as interpretações já apuradas, foram realizadas quatro entrevistas com mulheres-chave das duas organizações e envolvidas diretamente na gestão de ambas as instituições. As participantes escolhidas foram Rose e Lara, na organização Ilha das Flores, bem como Babette e Bella, na Sorriso de Criança, uma

vez, que durante todo o período da pesquisa, as participantes apresentaram alguns pontos em comum que geraram certos questionamentos:

- (1) Essas mulheres, em ambas as organizações, são as que mais se dispõem ao trabalho, fazendo-se presentes diariamente no cotidiano das instituições, tomando para si as rédeas da gestão. Assim, faz-se necessária uma melhor compreensão acerca da importância das dimensões (ANDION, 2005) da gestão social para essas participantes;
- (2) As categorias de gênero presentes em seus discursos se misturam (MEDEIROS, 2008), ora prevalecendo uma, ora outra;
- (3) As categorias Resistência e Confronto, para essas participantes, foram vislumbradas de forma muito tênue, fazendo-se essencial colher mais informações que deem melhor suporte de análise;
- (4) A categoria Camaleão foi identificada nas observações e narrativas, fazendo-se necessário confirmá-la na fala das participantes;
- (5) Os conflitos presentes nos discursos ditos e não-ditos dessas mulheres parecem se misturar em intrapessoais e intragrupais (RAHIM, 1986; MELLO, 2007).

Deve-se ressaltar que as outras duas mulheres, Scarlett, na Ilha das Flores, e Olga, na Sorriso de Criança, não incitaram os mesmos questionamentos que as demais. As duas são claras e diretas, tanto individualmente quanto em grupo, quando retratam o que pensam de si e dos demais sujeitos. Nas narrativas das duas participantes, a categoria Confronto aparece com mais expressividade, muito embora, em algumas situações, foram vislumbradas nuances de resistência para as duas, principalmente, quando as situações envolviam mudança de comportamento, conforme Mello (2007), refletidos em conflitos intragrupais.

As entrevistas também seguiram a perspectiva de Babbie (2001) para pesquisas qualitativas, ressaltando-se que, nessas, é interessante que o pesquisador se baseie nas opiniões dos próprios participantes. Presume-se que, a partir da possibilidade de o sujeito se expressar, é possível acompanhar sentimentos, valores e compartilhar experiências, fazendo com que suas visões se tornem acessíveis ao pesquisador.

Para tanto, utilizou-se o tópico guia planejado e estruturado a partir do referencial teórico, a fim de melhor direcionar a coleta e análise das respostas, conforme Gaskell (2002). As quatro

participantes também foram selecionadas de acordo com a visão do referido autor, o qual aponta essa seleção, na pesquisa qualitativa, a partir da possibilidade de ampliação do espectro e aprofundamento de opiniões acerca de pontos emergidos da própria pesquisa.

**Quadro 27:** Trechos das entrevistas individuais que representam resistência

<b>RESISTÊNCIA</b>	
<b>Ilha das Flores</b>	
<b>Participante</b>	<b>Trechos da entrevista individual</b>
<b>Rose</b>	<p>Não me acho uma pessoa explosiva, mas vem a ira quando faço uma coisa e estou vendo que os outros não reconhecem. Em primeiro lugar tento me interagir, avalio, para depois falar que não concordo [fica pensativa].</p> <p>Depois que passa a raiva, considero algumas coisas que precisam ser ditas [...]. Falar o que me desagrada, na maioria das vezes, não irá trazer algum retorno significativo para a situação. [...] tem gente que não tem a capacidade de ver aquilo, a vivência mostra que elas não tem capacidade de ver. (referindo-se à Lara).</p> <p>Quanto à minha família, nem me importo com o que as pessoas dizem sobre trazê-los, tento conciliar as duas coisas, trabalho e família [pausa]. Considero isso mais positivo que negativo. Devo muito à minha família... [abaixa o tom da voz], muitas coisas, se não fossem eles, isso aqui teria fechado, tinha parado, algumas coisas não teriam acontecido.</p> <p>[...] é engraçado que a filosofia da organização seja cuidar de crianças e jovens enquanto as mães trabalham [...] vou continuar trazendo meus filhos para cá, sim [fala em tom crítico].</p>
<b>Lara</b>	<p>A princípio, quando cheguei na organização, ficava muito preocupada das pessoas não entenderem o que eu estava fazendo ou não reconhecerem que estava fazendo um bom trabalho. [...] me deixava muito mal, ficava toda sem jeito, mas agora tenho raiva, principalmente, quando me corrigem na frente de outras pessoas.</p> <p>Eu gosto do que eu faço e acho que estou melhorando a cada dia, tentando melhorar [...] não me importo mais se eles estão valorizando ou não [tom irônico]...os pais das crianças já dizem tudo e isso basta para mim. (deu a entender que isto é o merecido reconhecimento para ela).</p> <p>[...]minha vida pessoal diz respeito só a mim e é fundamental que eu me sinta bem para que eu dê o melhor de mim. Acho que as pessoas tem que apontar os erros dos outros sim, mas não suporto quando não mostram o caminho certo. (referindo-se à Rose e à Scarlett).</p> <p>Eu acho que só porque tem que vir ao trabalho, eu tenha que vir mal arrumada, e se chegar algum pai aqui e eu estiver mulambenta? (referindo-se à Rose, pois segundo Lara, já a questionou sobre sua forma elegante de vestir).</p>
<b>Sorriso de Criança</b>	
<b>Babette</b>	<p>Acho que faço minhas atividades bem feitas, tenho minha consciência tranquila com relação a isso. A interatividade com a comunidade, o crescimento deste bairro me oferece as condições que preciso para continuar [fala em tom de satisfação].</p> <p>[...] me magoava muito, principalmente quando ele [atual presidente] me questionava sobre coisas que ele sabia que eu não tinha feito [tom triste]... ele sabe das nossas dificuldades. (referindo-se ao atual presidente).</p> <p>Minha vida é essa aqui, a linha que separa meu trabalho da minha vida é praticamente invisível. Não sei viver sem essa creche, isso aqui é tudo para mim [...] dou o melhor de mim e fico muito triste quando sou questionada por algo que sei que estou fazendo bem feito.</p> <p>Todas as vezes que faço alguma coisa para a comunidade, de alguma forma, sou recompensada [alguma doação monetária ou não], me fala, isso não é fazer bem feito?</p>
<b>Bella</b>	<p>Ah...é muito ruim, quando você sabe que está fazendo a coisa certa e os outros estão falando ou mostrando, o que é pior, que você está errada. Na maioria das vezes, não aceito não [ tom irônico].</p> <p>Minha família é tudo para mim, por eles [tom afirmativo]... vou até no inferno e volto. [...] A partir do momento que meus filhos ficaram bem, sei que estão bem, é que tive cabeça para me envolver mais com o propósito da Babette.</p> <p>[...] quase todas as brigas minhas com ele [atual presidente] aconteceram por causa da minha</p>

	família. Ele chegou a falar que eu não sabia educar meus filhos. Isso foi o fim para mim, não sabia nem o que eu fazia [tom de raiva]. [...] só sei que estou no caminho certo. Vou continuar me metendo sim na vida deles na creche, acho que isso é que é ser mãe.
--	--

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa e MEDEIROS (2008)

As entrevistas individuais foram transcritas, seguindo a lógica do tópico guia, construído com vistas a identificar as opiniões das participantes, a partir das categorias já identificadas e seu reflexo perante as dimensões da gestão social. Foram priorizados os fragmentos das entrevistas relacionados aos tópicos de interesse e apresentados em forma de quadro para melhor compreensão e análise. Optou-se por representar os trechos das entrevistas para as duas organizações em separado, porém, no que se refere às duas participantes, os trechos foram dispostos lado a lado, a fim de oferecer mais expressividade de interpretação (Quadro 27).

Os fragmentos das entrevistas na categoria Resistência (Quadro 27) reforçam as questões de não aceitação ao discurso dominante, já que as mulheres reconhecem a sua capacidade de protagonizar as próprias histórias através da autonomia oferecida pelos empreendimentos solidários. Todavia, querem que as outras pessoas, principalmente, as figuras masculinas, também valorizem suas atividades, conforme Faria, Silveira e Nobre (2000), conferindo às organizações do Terceiro Setor possibilidades de aumentar a participação feminina, oferecendo a elas mais destaque perante a sociedade civil.

Outra questão interessante observada e que foi também apontada por Calas e Smircich (1996) é a quebra dos antigos paradigmas, que destinavam maiores responsabilidades em âmbito externo aos homens. Em ambas as organizações, as mulheres acreditam em suas atividades, em suas formas de atuação e querem ser reconhecidas por isso. Sabem que sua participação nas organizações é importante, mesmo tendo a consciência que desigualdades ainda persistem no âmbito organizacional (GIDDENS, 2002; CASTELLS, 2003).

Ainda, os trechos das entrevistas individuais confirmam o exposto por Guérin (2005), que indica o individualismo ou o “eu” imperando sobre o coletivo ou o “nós”, ou seja, quando alguns problemas ou situações esbarram em interesses pessoais, o foco no coletivo fica em segundo plano, ressaltando a ausência de diálogo (VAN TIL, 2009) e conflitos intrapessoais nessas organizações (RAHIM, 1986; MELLO, 2007).

Com relação à categoria Confronto, as entrevistas mostram que as participantes falam com mais desenvoltura, possuindo uma expressividade maior, tons mais afirmativos, além de se dirigirem a outrem mais confortavelmente quando estão somente com o pesquisador, interpretado aqui como o discurso “na casa” (DaMATTA, 1997). Importante lembrar que o tempo da pesquisa – janeiro/2011 a setembro/2011 – foi suficiente para que laços de relacionamento fossem ressaltados e, assim, os sujeitos tivessem também mais intimidade para falar sobre os pontos questionados.

**Quadro 28:** Trechos das entrevistas individuais que representam confronto

<b>ONFRONTO</b>	
<b>Ilha das Flores</b>	
<b>Participante</b>	<b>Trechos da entrevista individual</b>
<b>Rose</b>	<p>Dependendo da situação, eu bato de frente e faço com que as pessoas entendam meu ponto de vista, mas de vez em quando eu deixo passar certas coisas [pensativa], eu busco o equilíbrio. [...] é preciso entender as pessoas. Aqui [organização], as mulheres trabalham, ganham seu próprio sustento e sabem que seus filhos estão bem cuidados, assim sei que trabalham com mais motivação.</p> <p>[...] ela precisa entender que as coisas não funcionam assim, não é fazendo o que bem entende, ou deixando de fazer, que vamos conseguir progredir. (referindo-se à Lara).</p> <p>Eu tento ser a mesma, tanto aqui na costura, quanto nas reuniões da Diretoria, falo o que acho que tem de ser dito. [...] tem coisas que a gente não gosta mesmo, por exemplo, quando ela fala que as pessoas precisam de mais capacitação, fico chateada mesmo e acho que as pessoas enxergam isso... sou muito transparente. (referindo-se às reuniões da Diretoria e à Scarlett).</p>
<b>Lara</b>	<p>[...] eu faço porque eu quero fazer porque, eu gosto de fazer [fica pensativa] fiquei muito sentida, quando me colocaram na parede em frente as costureiras, fiquei muito magoada mesmo [abaixando o tom da voz]. (referindo-se à Rose).</p> <p>Chamei ela aqui na minha sala. Precisava conversar, fazer com que ela soubesse disso e para ver que estava errada [...] ela me disse que elas são de casa e eu repondi...[em tom crítico] só se forem da sua casa porque, da minha elas não são não.</p> <p>Quando eu trabalhava na escola [outra Instituição Educacional] as pessoas eram muito educadas. Quando precisavam chamar atenção de alguém, faziam de forma particular, escolhiam a melhor hora e o melhor lugar para não haver constrangimentos. Acho que aqui é diferente, as pessoas aqui também pensam diferente, são diferentes. (referindo-se ao jeito de Rose).</p> <p>“[...] acham que é só demitir e pronto, mas não é assim, né... Temos que verificar tudo direitinho, vou conversar com ela [cozinheira], para ver se conseguimos melhorar seu comportamento.</p> <p>[...] Acho até uma ideia interessante, mas totalmente sem condições de execução. A Diretoria pode até ser a favor, mas eu serei contra e vou tentar mostrar isso. Já consegui os parceiros para a festa e não vou voltar neles não. (referindo-se à ideia de Rose em realizar uma festa para 600 crianças em comemoração ao Dia das Crianças).</p>
<b>Sorriso de Criança</b>	
<b>Babette</b>	<p>Todo mundo sabe quando estou sentida, por exemplo, naquelas vezes que ele [atual presidente] chegou a me insultar, tive até depressão, sou isso aqui que você já conhece... [pensativa], se estou triste estou e todo mundo vê [...].</p> <p>Ele foi até minha casa para falar coisas que, prefiro nem repetir, não mereço isso. [...] ele [atual presidente] ainda acha que temos que fechar a creche e partir para algo mais empreendedor.... mal sabe ele que se isso acontecer, somos até linchados do bairro. As coisas aqui não funcionam assim não, só porque quer alguma coisa que renda mais, a gente faz e pronto... (referindo-se aos conflitos de alguns membros da Diretoria e o atual presidente).</p>



	Quando estou sentida, nas reuniões fico mais calada. Sou mais expressiva com quem me trata bem e sei que vou ser ouvida. Com ele [atual presidente] prefiro nem me posicionar, só vai causar briga mesmo... ele quer outra coisa [tom irônico] do que a gente. Nós sabemos que temos que continuar com a creche. Ele é muito pessimista, de setembro/2010 a janeiro/2011, peguei a doença dele [atual presidente], mas agora sei muito bem o que fazer...[tom afirmativo], prosseguir...
<b>Bella</b>	Quando tenho que fazer alguma coisa que não concordo, simplesmente não faço, por exemplo, algumas vezes era absurdo ele [atual presidente] mandar fazer certas coisas. As pessoas me conhecem, principalmente aquelas que sabem que tenho personalidade explosiva, a Babette, por exemplo...[tom afetivo], sempre colocava panos quentes nas minhas brigas com ele [atual presidente]. Babette parece que se ajusta a qualquer situação, acho que ela tem medo do presidente. Eu falava sempre para ela... [pensativa], não é possível, temos que continuar aqui [referindo-se à antiga sede da organização], ele [presidente] não pode nos tirar daqui, não.” Nas reuniões, não consigo nem olhar para ele [atual presidente], para mim, foi um bem o que ele fez, ter se afastado para a Babette tocar a creche e as velas. Agora, a Babette não aceita muito também a gente falar as coisas, mas eu falo assim mesmo, mesmo sabendo que ela vai fazer do jeito dela.... [risos].... ela continuando a tomar conta dos meus filhos, tá bom....[tom afirmativo].

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa e MEDEIROS (2008)

Interessante observar que o discurso individual, refletido nos trechos das entrevistas, se reveste de afirmação e, algumas participantes se exaltam ao esclarecer que rejeitam algumas vozes, principalmente, as figuras masculinas, quando essas impõem dominação e soberba. Entretanto, o que se verificou durante o período da pesquisa é que o discurso imbuído de certeza ou o dito “na casa” (DaMATTA, 1997), mostrado tanto nas narrativas individuais e confirmados nas entrevistas, muitas vezes, não é o mesmo no momento em que o sujeito se encontra em grupo ou “na rua”.

Nesses momentos, identificaram-se muito mais comportamentos que condizem ao que o sujeito expressa individualmente, do que sua fala de forma explícita, ou seja, confirma-se o que DaMatta (1997) sugere para o discurso “na rua”, ressaltando que, em âmbito grupal ou fora do ambiente confortável, os atores se mostram a partir de caracteres coletivos. Nos momentos de reuniões, por exemplo, sujeitos que expressaram inconformidade ao *status quo*, muitas vezes, não mostraram explicitamente e, sim, através de feições negativas (olhares enviesados, estalar de dedos, expressões negativas, dentre outros) e, conseqüentemente, comportamentos que representaram a rejeição ao discurso dominante.

Contudo, é essencial ressaltar a característica feminina em adaptar-se a certas situações em razão de estratégias organizacionais, assumindo um “tipo ideal” de sujeito para o desenvolvimento de alguma função ou tarefa (SHEPPARD, 1984; CALDAS; TONELLI, 2000), principalmente, frente ao discurso masculino. Nesses momentos, identifica-se a

categoria Camaleão do gênero feminino (Quadro 29), haja vista o ambiente recheado de desigualdades (FARIA; SILVEIRA; NOBRE, 2000), onde a voz das mulheres é de tal forma sobrepujada que reforça a união entre elas, apesar de suas diferenças.

**Quadro 29:** Trechos das entrevistas individuais que representam a categoria camaleão

<b>CAMALEÃO</b>	
<b>Ilha das Flores</b>	
<b>Participante</b>	<b>Trechos da entrevista individual</b>
<b>Rose</b>	<p>Com certeza, é muito mais fácil falar com mulheres que com homens. Mesmo que as mulheres não concordem com alguma coisa, parece que elas pelo menos te ouvem, diferentemente dos homens... [pensativa], eles nem te escutam, o que acham que é certo, mandam e pronto.... isso não existe mais, né!</p> <p>Lá em casa, por exemplo, é muito mais fácil e muito melhor lidar com minhas filhas do que com meu marido. É difícil... ele não entende muitas vezes os meus compromissos daqui [organização]. [...] a saída é escutar, não retrucar, e usar aquele ditado: “entrar num ouvido e sair no outro”... faço o que acho que é certo e, na maioria das vezes, ele não fica nem sabendo. Aqui não é diferente, quando precisamos fazer e os homens nem estão presentes ou não querem participar, a gente faz mesmo. [...] acho que as outras [Lara e Scarlett] pensam como eu.</p>
<b>Lara</b>	<p>O homem, claro que não tem a mesma sensibilidade da mulher, nós somos mais efetivas, principalmente para lidarmos com as questões das necessidades do ser humano. Aqui é assim, os homens vêm, participam das reuniões, mas envolverem-se com as causas sociais, o dia-a-dia, não vemos isso não... Parece que eles preferem as atividades que não envolvem muito esforço [referiu-se às atividades do cotidiano].</p> <p>[...] nós precisamos fazer, né... senão, não tem projeto, não tem criança, não tem causa social, assim, fazemos, mesmo que eles não participem.</p> <p>Tem coisas que a gente resolve e nem precisa passar pela Diretoria, por exemplo, coisas relacionadas ao exercício diário, para que a gente passar tudo também.... eles não vão escutar mesmo... vão até chamar a nossa atenção.</p> <p>Na minha família também é assim... acho que tem coisas que os maridos das minhas filhas também não precisam nem ficar sabendo.... essas coisas do dia a dia, sabe. Tem coisas que eles não entendem mesmo....</p>
<b>Sorriso de Criança</b>	
<b>Babette</b>	<p>É impossível tratar assuntos, principalmente que dizem respeito ao nosso desenvolvimento, com ele [atual presidente]. Ele não escuta, ele só escuta o que tem haver com os propósitos dele, mas as questões que realmente importam para nós, ele nem entra. (referindo-se a assuntos relativos à formalização da organização).</p> <p>Já falei para elas [Bella e Olga] que a gente não pode retrucar, temos que escutar, afinal, não sabemos se vamos precisar dele [atual presidente], mas a gente pode fazer do nosso jeito... afinal... [pensativa], ele não participa de nada mesmo.... só vem aqui para botar banca....</p> <p>Quanto aos outros membros [homens] da Diretoria, confio mais no [nome de um atual conselheiro fiscal], ele é mais sensível, entende a gente. Acho até que ele [conselheiro] vai vir morar no bairro para nos ajudar. O [nome do tesoureiro] também entende a gente, espero que ele continue suas atividades na próxima Diretoria.</p>
<b>Bella</b>	<p>Acho que eu nem preciso te falar sobre essa questão.... eu nem converso com ele [atual presidente], tudo o que eu puder fazer junto com a Babette e contra ele, vou fazer.</p> <p>[...] a gente se une mesmo, afinal, nem daqui [comunidade] ele [atual presidente] é. Não sabe o que a gente precisa, só pensa nele.</p> <p>Já tentei falar com ele [atual presidente] sobre algumas questões sim, mas todas as vezes que tentei só tive dissabores... [tom de raiva]. Ele leva tudo sempre para o lado pessoal, fica falando dos meus filhos, aí eu nem escuto, viro uma leoa.</p> <p>Já falei para a Babette que ela pode contar comigo para tudo na creche, mesmo sabendo que ela é turrona, que tenta fazer as coisas do jeito dela. Nela eu confio, ela ama aquelas crianças todas e, sei que as minhas tem um lugar especial no coração dela, assim, eu fico tranquila.</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa e SHEPPARD (1984) e CALDAS; TONELLI (2000)

Os fragmentos das entrevistas individuais confirmaram o que já havia sido interpretado e que dão suporte à análise. Principalmente, em momentos nos quais os sujeitos se encontram em espaços coletivos, estão em grupo, ou “na rua”, como expõe DaMatta (1997), as mulheres se revestem de certas características não vistas individualmente, até porque elas necessitariam assumir caracteres de união a fim de desenvolver funções e tarefas para o bem das organizações.

Tais situações foram observadas em reuniões com a presença de figuras masculinas que dominavam o discurso e sobrepunham seu discurso às vozes femininas, conforme já colocado por autores como Giddens (2002), Castells (2003), Costa (2006) e Capelle *et. al.* (2006), ressaltando-se que, apesar do crescimento da participação feminina em outras esferas da sociedade, ainda é grande a desigualdade entre homens e mulheres. Nesses momentos, as mulheres se posicionavam por detrás de uma “pseudo-cumplicidade”, ouvindo sem questionamentos, mas o que se verificava, na realidade, e várias vezes após esses encontros formais, era a união para a realização desta ou aquela atividade, mesmo não sendo o que estivesse decidido, aparentemente, em comum acordo com os homens.

Assim sendo, as entrevistas possibilitaram que, além da confirmação da categoria Camaleão que confere às mulheres a capacidade de adaptação a determinadas situações e ambientes (CALDAS; TONELLI, 2000), fossem ressaltadas as características de apresentação das categorias de gênero, em que ora uma, ora outra se expressam com mais efetividade, ou mesmo de forma concomitante (MEDEIROS, 2008).

Uma reflexão derivada das análises até então, confirmadas a partir das entrevistas, é a inter-relação das categorias de gênero de Medeiros (2008) e as dimensões da gestão social de Andion (2005), conforme apresentado no Quadro 30. Verificou-se que, mesmo as figuras femininas ganhando mais representatividade nas organizações de economia solidária do Terceiro Setor (GUÉRIN, 2005; GUERRA; TOLEDO, 2010), vários problemas ainda persistem na gestão dessas organizações, visto que os conflitos de relacionamento, principalmente, relacionados às questões de gênero (VALADÃO JÚNIOR; MEDEIROS; RIBEIRO, 2010) refletem diversas carências da gestão social, como, por exemplo, ausência de diálogo e falhas nas políticas de relações internas (VAN TIL, 2009).

**Quadro 30:** Trechos das entrevistas individuais que refletem as dimensões da gestão social

<b>DIMENSÕES DA GESTÃO NA PERSPECTIVA DAS PARTICIPANTES</b>		
<b>Ilha das Flores</b>		
<b>Dimensão</b>	<b>Visão de Rose</b>	<b>Visão de Lara</b>
<b>Social</b>	Acho que pecamos em todos esses itens. Especificamente com relação aos relacionamentos, acho que faríamos melhor se todos falassem o que sentem, sem ficar com rodeios, mas sei que é difícil. As pessoas têm suas próprias convicções, suas experiências, sua personalidade e é complicado aceitar o outro. Acho que a saída é focarmos nas crianças.	Ah.... é bem difícil todo mundo agir certinho, com uma dinâmica legal, sabe... tem muita coisa envolvida... tipo vida pessoal, necessidades pessoais, coisas assim.... Eu, por exemplo, não tenho como fazer o que elas [Rose e Scarlett] querem... chegar de madrugada e ficar até de noite quase... não tem jeito, tenho outros compromissos além daqui [organização]. Tem dia que até fico sem almoço...
<b>Econômica</b>	Tentamos fazer o possível, já temos Lei de Utilidade Pública para atrairmos bons parceiros. Acho que precisamos é melhorar o que já temos... [pensativa], fazer bons contatos para captarmos mais recursos. [...] é preciso fazer também mais bazares e utilizar melhor nossos recursos. [...] equilíbrio também é importante. Não adianta fazermos bons projetos para coisas pequenas se precisamos focar em coisas maiores (referindo-se à estrutura física e horta).	Eu vou atrás de parceiros, tenho bons relacionamentos para captar doações. Sei que sou boa em fazer isso [tom de satisfação]. O problema é que ela [Rose] quer que eu fique mais nisso [atividades de comunicação] do que na coordenação. Vê... sou uma pedagoga, não uma publicitária ou administradora, gosto das crianças, gosto de estar em contato com elas, preciso disso. Acho que precisamos de mais parceiros sim, nossa visita na Ação Moradia me mostrou isso... acho que estamos no caminho certo.
<b>Ecológica</b>	Acredito no bom relacionamento que temos com a Prefeitura, acho que por isso não foi difícil prestar aqueles esclarecimentos [apresentar o alvará de funcionamento devido denúncia anônima]. O que precisamos fazer mais, mas é difícil... [pensativa] é melhorarmos o nosso relacionamento com a comunidade. [...] No início um dos vagões do trem era a oficina de costura, precisamos resgatar isso para que outras pessoas saibam disso também. A Lara está até tentando fazer reuniões com os pais todos os sábados, não sei nem o que está sendo falado, mas acho que ela pensa ser um jeito de compensar suas falhas em outras atividades. Eu venho aqui [organização] sempre que precisa, mas não tem como eu acompanhar tudo, né... estou deixando... (referindo-se às reuniões de Lara com os pais).	Sei que temos boas relações com os órgãos competentes, principalmente porque a Scarlett está dentro da Prefeitura, acho que isso ajuda. [...] a minha parte, acho que estou fazendo, agora mesmo, estou tentando fazer reuniões com os pais das crianças todo sábado [tom de satisfação]. Estou fazendo o que estão me pedindo (referindo-se a Rose). Nestas reuniões a gente tenta priorizar o diálogo para um melhor acompanhamento da criança (referindo-se ao acompanhamento dentro e fora da organização).

<b>Organizacional e técnica</b>	<p>Sei que temos muito o que melhorar com relação às atividades rotineiras, tipo processos administrativos mesmo [pensativa]... por isso, passamos a [nome da atual secretária, filha de Rose] para ajudar mais nessa área.</p> <p>[...] estamos sempre tentando melhorar... fizemos o site, contratamos a assistente social, estamos fechando algumas parcerias... temos um longo caminho a percorrer ainda, mas não podemos desperdiçar nossa história.</p>	<p>A estória das minhas tarefas é complicada... [tom irônico], fiz tudo o que me pediram (referindo-se à descrição de cargos).</p> <p>[...] grande coisa... continuo fazendo o que sempre fiz [atendimento às crianças no sentido social] e a descrição está aqui... olha [mostra o caderno escrito com vários itens separados por cargos na organização], nem sigo...</p> <p>Acho que as pessoas precisam se capacitar mais, formar-se na área para desenvolverem melhor suas atividades e eu me incluo nisso... preciso fazer uma pós-graduação, penso em Gestão Empresarial, você pode me ajudar com informações?</p>
---------------------------------	---	--

Continua...

<b>Sorriso de Criança</b>		
<b>Dimensão</b>	<b>Visão de Babette</b>	<b>Visão de Bella</b>
<b>Social</b>	<p>Quando ele [atual presidente] ainda exercia suas funções era muito chato, tudo girava em torno de ciúmes, o trabalho era cansativo, todo mundo brigava o tempo todo. Agora não, acho que estamos no caminho certo, ele não está mais atuando diretamente aqui [organização] e as coisas andam de forma mais harmoniosa.</p> <p>Acho que a gente tem só que acertar o passo junto aos pais das crianças, eles precisam participar mais, formar uma nova Diretoria. Tenho impressão que é essa a engrenagem que falta para conseguirmos uma administração melhor.</p>	<p>Acho uma coisa séria essa questão de relacionamento porque, se as pessoas não abrirem mão da forma de pensar, nem um pouquinho, a gente vai patinar nos mesmos problemas.</p> <p>[...] realmente está ótimo sem a figura dele [atual presidente] nas atividades do cotidiano. [...] a gente faz mais do nosso jeito porque o que ele queria [referindo-se a um empreendimento mais rentável] não dava, né... acabar com a creche, neste bairro, que não tem onde deixarmos nossas crianças, é uma sandice completa.</p>
<b>Econômica</b>	<p>Temos problemas de dinheiro mesmo e isso me angustia muito e, ao mesmo tempo, me dá mais ânimo para corrermos atrás de bazares, bingos e até o que, você sabe... [pensativa] cobrar para guardar os carros, à noite, dos detentos que estão em liberdade condicional. [...] Quando estamos fazendo, as coisas vão aparecendo, não pode é ficar parada, tem que estar sempre mexendo com alguma coisa que dê dinheiro que completem as doações que a gente já tem.</p> <p>[...] sei que a gente precisa se documentar, legalizar mesmo e temos que correr atrás, mas é difícil para eu fazer tudo sozinha. Preciso de uma nova Diretoria, sangue novo para ajudar... conto com os pais para isso [tom de afirmação].</p>	<p>Ah... a Babette que faz isso muito bem. Quando se trata de realizar alguma coisa para angariar dinheiro, ela se vira e consegue.</p> <p>[...] seria muito bom se tivéssemos ajuda de contador e até subvenção, mas o caminho é longo e precisamos de gente capacitada para isso, né... [pensativa]. Acho que ir visitando outras creches que já estão funcionando de forma legalizada é o caminho para abrir nossa cabeça, principalmente, a da Babette.</p> <p>[...] contar só com a boa vontade das pessoas em fazer doações, acho meio perigoso para nós [organização]. Temos que ter alguma coisa fixa, que dê mais tranquilidade em termos de recurso.</p>
<b>Ecológica</b>	<p>Sei que a Prefeitura não vai fechar a nossa creche, eles precisam da gente... [tom com certa incerteza], não tem onde colocar as quarenta crianças que, atualmente, nós temos. [...] a gente fica com um pouco de receio, por exemplo, a Secretaria da Educação esteve aqui e me disse tudo que tenho que adaptar... não é muito, mas</p>	<p>Realmente, a comunidade precisa participar mais, sei que sou das poucas mães que estão sempre presentes, inclusive me envolvendo na gestão. As pessoas querem colocar seus filhos na creche, mas não têm interesse em ajudar.</p> <p>Precisamos incutir na cabeça dos pais que se eles não ajudarem, os prejudicados serão eles mesmos.</p>

	<p>precisa de dinheiro.</p> <p>[...] tento manter um bom relacionamento, tanto com a Prefeitura, com os vereadores que vem aqui [organização], sei que eles têm seus interesses, mas temos que criar amizade, né...</p> <p>Tenho tentado realizar o chá das vovós, reuniões com pais quase toda semana, bingos aos finais de semana, além das galinhadas. Estas pequenas ações, os pais gostam e participam. Precisamos melhorar nosso relacionamento com os pais, eles são a nossa comunidade. [...] depois das crises que ele (atual presidente) criou, acho que nossa imagem ficou meio manchada. Ninguém pode ser louco de ir contra a comunidade em um projeto social.</p>	<p>[...] a Babette precisar se abrir mais para outras pessoas ajudarem nas coisas do dia a dia... [pensativa]. Assim, ela pode ir atrás de outras coisas importantes, como esse relacionamento com a Prefeitura.</p> <p>Quando eu falo para ela se abrir, quero dizer que acho que ela precisa não ter tão turrone com algumas coisas, precisa ouvir mais...</p>
<b>Organizacional e técnica</b>	<p>As pessoas falam que precisamos de contador, precisamos acertar nossas coisas, mas, por enquanto, o jeito que arranjei foi esse aqui [mostrando um caderno que funciona como livro caixa]. Assim, olha [mostrando algumas contas] conseguimos controlar o que entra e o que sai.</p> <p>[...] está certo que às vezes pego dinheiro que era para uma coisa, para cobrir alguma outra que está desfalcada, mas as coisas funcionam.</p> <p>[...] tenho muita vontade de trabalhar e sei que preciso me capacitar mais, mas como, isso aqui [mostrando as crianças] me consome o dia inteiro e, às noites, fico por conta das velas... [pensativa], está chegando o fim de ano, né... [referindo-se às Igrejas que compram velas para o Natal].</p>	<p>Acho que com relação aos processos administrativos pecamos mesmo, precisamos melhorar muito ainda (referindo-se aos controles de prestação de contas sob a responsabilidade de Babette).</p> <p>[...] Eu sei que ele existe, mas ninguém segue não, não sei nem o que está escrito lá. (referindo-se ao conhecimento do estatuto e regimento interno).</p> <p>[...] tenho minhas capacidades [seu trabalho de agente social da Prefeitura] e conheço muita gente aqui no bairro. A Babette acha que posso ajudar mais na área de eventos.</p> <p>Não sinto que as coisas sejam bem planejadas por aqui [organização], também... [pensativa], não tem nem como... falta dinheiro, ele [atual presidente] saltou do carro, acho que ele nunca esteve dentro mesmo, e tudo fica na responsabilidade de Babette.</p> <p>Se conseguirmos uma nova chapa [Diretoria] acho que podemos melhorar bastante as coisas...</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa e ANDION (2005)

Os trechos das entrevistas individuais, que revelam as caracterizações das dimensões da gestão social (Quadro 30) nas duas organizações, deixam claro que ambas as instituições transitam entre a lógica instrumental e substantiva na execução de atividades que consideram ser essenciais ao desenvolvimento das entidades (SERVA, 1997). Entretanto, também como aponta Serva (1997), e verificado a partir dos fragmentos coletados, o comportamento humano nas organizações é o fator que mais pode impulsionar, positiva ou negativamente, as atividades cotidianas e estratégicas.

Os conceitos que um sujeito elabora de outro, expressos verbalmente ou de forma implícita, podem prejudicar as organizações, como é o caso das instituições estudadas, pois, tais pré-julgamentos são recheados de contradições, o que causam conflitos e desentendimentos constantes em ambas as organizações. Há de se salientar que, tanto as considerações que uma participante tem de outra quanto as consequências que se derivam de tais situações são reveladas de maneira muito mais implícita (em comportamentos) do que explícita.

No entanto, observa-se que, quando a organização recebe apoio de outras esferas da sociedade, como é o caso da Ilha das Flores, por meio de subvenções da Prefeitura e certificações que oferecem para a legalização das organizações, as preocupações ligadas à racionalidade instrumental se atenuam, pois a instituição se sente uma parte importante das ações do Estado (ANDION, 2005). Parece que, quando a organização não possui esse apoio do Estado, como é o caso da Sorriso de Criança, essa preocupação se torna fonte de constantes desentendimentos entre os membros, e assim, contradiz o proposto por vários autores como Serva (1997), Menegasso e Valadão Júnior (2003), Andion (2005) e Mello (2008), que defendem uma abordagem multidimensional que equilibra as abordagens instrumental e substantiva da gestão social.

## 7 ENFIM... CONSIDERAÇÕES FINAIS...

*Tenho pensamentos que,  
se pudesse revelá-los e fazê-los viver,  
acrescentariam nova luminosidade às estrelas,  
nova beleza ao mundo e  
maior amor ao coração dos homens.*  
**Fernando Pessoa**

Com o exposto até o momento, vislumbrado a partir do mergulho nos aportes teóricos das questões de gênero, do Terceiro Setor e da economia solidária, foi possível verificar que as organizações que trabalham nesse contexto têm a finalidade de atuar como refúgio de vários problemas socioeconômicos não solucionados pelo Estado e pela iniciativa privada. Assim, tais iniciativas coletivas têm na sua essência o desejo primordial, seja em termos de experiência ou mesmo boa vontade de seus membros, de busca por soluções que visem contribuir, sobremaneira, para a melhoria da qualidade de vida da localidade beneficiada.

As organizações integrantes do Terceiro Setor que buscam o conceito da economia solidária atuam na produção e comercialização comunitária de bens e/ou serviços, muito mais por viabilidade de captação de recursos para reversão do capital em benefício próprio, do que propriamente ser uma alavanca de desenvolvimento para uma forma alternativa de economia. Assim, as organizações que se intitulam como integrantes do Terceiro Setor, sendo Organizações Não Governamentais no contexto da economia solidária, geralmente, colocam-se à parte do Estado e do Mercado, porém, acreditam que precisam de apoio, tanto do governo, quanto do mercado, para se desenvolverem.

É justamente nesse espaço, deixado pelo Estado e pelo Mercado, que essas organizações encontram seu campo de atuação, abraçando a significativa participação da mulher em suas ações. Concomitantemente ao crescimento da atuação feminina em esferas fora do ambiente doméstico, essas organizações encontraram, no trabalho da mulher, grande contribuição para atividades em âmbito coletivo, sendo dois fatores considerados mais evidentes em iniciativas comunitárias: (1) nesses espaços é possível conciliar responsabilidades domésticas, como o cuidado com os filhos, com a conquista de independência financeira; (2) o fato de apresentarem características próprias do gênero feminino (união, sensibilidade, cooperação,



intuição), vai ao encontro das finalidades de organizações de cunho coletivo. Ressalta-se, também, que as protagonistas das duas organizações são mulheres fortes que tentam, por meio da economia solidária, tanto uma independência da figura masculina, quanto uma atuação como donas de suas próprias vidas. Nesse sentido, a presença do “eu” em suas histórias fica evidente, parecendo o “nós” se encontra em segundo plano, não no sentido do foco de atuação da organização, mas com relação aos outros membros da gestão.

Nesse sentido, é visível a dificuldade das mulheres, na gestão destas organizações, em abrir espaços para diálogos, tornando, assim, a implementação de quaisquer ações quase que uma “luta diária”, principalmente, estratégicas que visem o desenvolvimento destas instituições. Os homens, mesmo que não atuando diretamente nas atividades cotidianas dessas organizações, possuem um tipo de soberania, confirmando um antigo paradigma de modelo de gestão, em que a última palavra é dita pela voz dominante. E, justamente esse pressuposto, fez com que o vôo desta pesquisa fosse alçado, no intuito de aprofundar os horizontes da participação feminina na gestão das organizações de economia solidária.

No emaranhado dessas premissas, este estudo partiu de um objetivo geral, qual seja, interpretar as relações de gênero, mais especificamente, ligadas à participação e atuação das mulheres na gestão de duas organizações de economia solidária do Terceiro Setor, na cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Para identificar duas instituições com características semelhantes, seja em tamanho e finalidades, seja em termos de participação feminina na gestão, partiu-se de um banco de dados disponibilizado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES e a Prefeitura Municipal de Uberlândia - PMU. Como resultado, foram identificadas 30 organizações, base para a escolha das duas entidades que compuseram o *corpus* da pesquisa.

As duas instituições, na época, contavam em sua constituição com presidentes homens e, dentre os membros da Diretoria, três mulheres em cada uma, com características distintas, seja fisicamente, seja em termos de atuação. Alçou-se então, à realidade de conhecimento dos relacionamentos sociais nas duas instituições. Para tanto, partiu-se de um planejamento de como seria realizada a pesquisa, com vistas ao melhor alcance de resultados.

Desta forma, ao longo do caminho de aproximação para com os sujeitos, foi-se optando pela observação direta com a utilização do diário de campo, o que nos auxiliou na realização das

interpretações de resultados. Assim, foi possível retratar a realidade sem interferir no desenvolvimento das organizações, muito menos, tornar desconfortável nosso contato com os atores envolvidos. Como o objetivo inicial do estudo nos levou a interpretar como se configuram as questões de gênero, acreditamos ter sido a melhor técnica de pesquisa que ofereceu possibilidades de analisar nuances, tanto explícitas quanto implícitas dos discursos, além de formar a base do estudo de multicasos, conforme descrito anteriormente.

No período de 03 de janeiro a 08 de setembro de 2011, foram computadas 480 horas de pesquisa (240 para cada organização), divididas basicamente em dois dias por semana para cada instituição, no período referendado. A composição do *corpus* de pesquisa partiu do pressuposto da necessidade de participação em vários momentos dos sujeitos, individualmente e em grupo. Assim, a confecção do diário de campo, para as duas organizações, buscou momentos matutinos, vespertinos e noturnos, nas semanas ou fins de semana. Concomitantemente à pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo teve seu início a partir da coleta de dados em documentos, até como forma de aproximação e intimidade com as participantes. Durante o tempo da pesquisa, buscou-se a coleta de dados também através de narrativas dos sujeitos, individualmente e em grupo, exaustivamente já abordadas, o que proporcionou que as entrevistas individuais dessem um toque de finalização à pesquisa de campo.

A partir do tempo de pesquisa nas duas organizações, foi possível verificar que ambas possuem em seu discurso fragmentos do conceito de economia solidária, retratando assim um caminho a percorrer. As duas organizações reconhecem que participam do Terceiro Setor, são organizações sem fins lucrativos na essência, mas possuem a necessidade de captação de recursos, por si sós, a fim de complementar o orçamento financeiro e garantir a continuidade de suas ações. Assim, há que se ressaltar que as duas instituições enxergam o conceito de economia solidária como um tipo de válvula de escape para a captação de recursos alternativos para se desenvolverem.

Nos discursos revelados, evidencia-se que ambas as organizações querem maior aproximação com o poder público e outras organizações da iniciativa privada para que tais fontes potencializem a captação de recursos. Algumas tentativas no sentido ora apresentado foram identificadas, todavia, nada foi verificado em ambas as organizações no intuito de incentivar

ou mesmo sugerir qualquer mudança em políticas públicas ou melhorias nas condições sócio-econômicas do público por elas beneficiado.

Enquanto isso, as duas organizações praticam ações coletivas, sejam aprovadas em Diretoria ou não, como formas de desenvolver a parte financeira da gestão. Nesse sentido, o que se verificou é que, na maioria das vezes, essas ações tomadas por decisões sem planejamento e, até sem controle, não alavancam estrategicamente o orçamento financeiro das entidades, muito pelo contrário, prejudicam tanto o caixa quanto as relações sociais das organizações. Assim, mesmo que certas ações visem à produção e comercialização de produtos e/ou serviços na forma de cooperação entre seus membros, partindo de bases da economia solidária, os resultados não são sequer compartilhados por todos os participantes, alavancando, assim, conflitos entre os sujeitos.

Nesse contexto, é interessante observar que há uma linha tênue entre as ações desenvolvidas pelas organizações, sejam elas aprovadas ou não na Diretoria, e suas consequências nas relações sociais de ambas as organizações, haja vista a participação ativa de algumas mulheres na gestão das duas instituições que, de certa forma, agem tomando suas próprias decisões. Assim, as relações de gênero de forma mais ampla que as constituídas entre o masculino e o feminino revelaram vários conflitos intrigantes e, ao mesmo tempo, campo aberto a esta pesquisa e outras futuras.

Ressalta-se, nesse ponto, que algumas mulheres trabalham nessas organizações, não por opção e, sim, pela falta dela, e consideram o trabalho parte de suas vidas. Assim, assumem certos comportamentos e atitudes que, aos olhos de outros sujeitos, são prejudiciais às organizações, já que estariam misturando vida profissional e pessoal. Essas participantes, muitas vezes, tomam atitudes imediatas e cotidianas que, de acordo com suas concepções, são para o bem das organizações, em detrimento de ações planejadas e dialogadas, fortalecendo assim, o “fenômeno da comunicação distorcida”, de Habermas (1989). Assim, consequentemente, o que poderia ser revertido em resultados satisfatórios e estratégicos se torna campo de desentendimentos e contradições reveladas.

Uma das considerações com relação aos conflitos de gênero na gestão das organizações pode ser traduzida por desigualdades de formação e identidade dos sujeitos, os quais preferem carregar para as relações de gênero sua própria individualidade em detrimento do “nós” ou do

convívio coletivo. Outra questão importante e que causa certos conflitos entre gêneros é justamente com relação às atividades cotidianas, já que os homens que não participam ativamente do dia a dia em ambas as organizações possuem certos padrões de comportamento, carregando certas formas de convívio social, indesejáveis pelas figuras femininas. É justamente nesse sentido que as mulheres protagonistas de suas próprias histórias, praticamente, carregam as organizações como que a um filho, e, muitas vezes, não aceitam ou mesmo rejeitam o discurso dominante.

Em se tratando de conflitos, esses foram revelados a partir do que os sujeitos acham de si mesmos e dos outros, parecendo que a forma como pensam e agem, para cada uma das protagonistas, a melhor maneira, e, assim, quaisquer mudanças são sacrificantes. Todavia, tais conflitos são interpretados como ocultos, já que não são expostos perante os outros membros da gestão, mas prejudicam, de forma explícita, ambas as organizações. Os comportamentos, frutos desses conflitos de gênero, são aparentes para todos os membros, seja participante da Diretoria ou não, e apresentados como silêncios, feições negativas, quando se fala desta ou daquela pessoa, fofocas entre alguns membros, dentre outros. Tais conflitos são evidentes em atitudes e ações provenientes dos comportamentos individuais dos membros ou de decisões tomadas em grupo.

Interessante observar que, nas narrativas coletivas a partir do discurso das participantes, ficou claro que, frente a frente, os comportamentos assumem determinadas nuances, e o que é dito nas narrativas individuais com relação a outros sujeitos aparece aqui, muitas vezes, de forma enviesada, mostrando, assim, o conflito existente por detrás dos discursos, sinalizando que o choque entre gêneros existe, porém com caráter omitido ou encoberto nessas relações.

Além do mais, os conflitos revelados nas organizações pesquisadas podem ser caracterizados como **intrapessoais**, e potencializados pela esfera **intragrupal**, ou seja, eles se iniciam quando membros da gestão se veem envoltos em atividades administrativas ou tarefas cotidianas, aceitas de forma quase que obrigatória e, geralmente, solicitadas pelas figuras masculinas ou mesmo femininas, que contradizem os próprios valores ou papéis assumidos. Tais conflitos, traduzidos através das narrativas individuais, se potencializam nos momentos em que os membros estão reunidos e devem tomar decisões em conjunto, e essas, muitas vezes, não vão ao encontro dos valores pessoais dos sujeitos, evidenciando, assim, as

categorias **resistência**, num primeiro momento, seguida pelo **confronto** de forma explícita ou implícita, porém representada através de atitudes prejudiciais às próprias organizações.

Assim, este estudo pretendeu analisar as nuances tanto explícitas quanto implícitas das categorias de gênero – **cumplicidade, resistência e confronto** – estudadas por Medeiros (2008). Nesse sentido, algumas considerações podem ser observadas:

- (1) Os sujeitos se colocam ora em uma categoria, ora em outra, ora em mais de uma, ao mesmo tempo, demonstrando que agem de acordo com as situações, evidentemente, resguardando suas próprias personalidades. Nesse sentido, para as figuras femininas, a organização estaria em primeiro plano, desde que não fira os interesses pessoais de alguns sujeitos. Nesses momentos, o discurso individual aparece de forma exacerbada, fazendo com que, principalmente, as características de resistência ou protagonistas que não aceitam o discurso dominante sejam evidenciadas.
- (2) Nas narrativas individuais, já que os sujeitos se encontravam mais à vontade, não foi difícil a identificação da categoria resistência, uma vez que os sujeitos falaram com muita clareza do que gostam e do que não gostam em outrem e tarefas. Em ambas as organizações, foi possível tal identificação, o que não se conferiu, porém, de forma explícita nas narrativas em grupo. É interessante observar que, quando os sujeitos estão frente a frente, tais discursos são representados, muitas vezes, por atitudes negativas, sejam elas reveladas através de olhares enviesados, estalar de dedos, ausentar-se do grupo, dentre outras, que retratam a não aceitação do discurso dominante. A resistência, nas duas organizações, retratou um ponto interessante, revelando que, mesmo que o sujeito retrate o outro de maneira otimista, o discurso individual sempre é evidenciado. Essa caracterização revela que os assuntos pessoais, na visão dos sujeitos, são ressaltados em detrimento do bem-estar coletivo.
- (3) A categoria confronto foi visualizada a partir de certo tempo de pesquisa e considerada como segunda identificada, revelando-se tanto explícita quanto implicitamente. Quando colocada de forma clara pelo sujeito nas narrativas individuais, verifica-se que esse se posiciona praticamente da mesma maneira, resguardando sua personalidade, seja individual ou em grupo. Nessa situação, quando o sujeito rejeita o discurso dominante, esse o faz sem constrangimentos ou

vieses, o que se caracteriza pelo confronto claro e direto. Importante salientar que os sujeitos que se apresentam a partir da inconformidade ao *status quo*, mostram seu posicionamento de forma direta e sem desvios, potencializam conflitos em ambas as organizações, já que outras protagonistas envolvidas se veem quase que obrigadas a assumir outro tipo de comportamento evitando situações desagradáveis ou encubram desentendimentos para o bem-estar coletivo.

- (4) A categoria cúmplice, no contexto das narrativas individuais, não foi observada de imediato, muito menos de forma explícita, mas, sim, nos relatos interpretados e ilustrados em repetições e coincidências nos discursos dos sujeitos. Nessas situações, observamos dois pontos importantes e passíveis de discussão: (I) num primeiro momento, as mulheres parecem se mostrar cúmplices e até submissas, agindo de forma categórica em aceitar o que as figuras masculinas sugerem; (II) em momento posterior, agem por conta própria, como melhor lhe convierem, parece que buscando quebras de paradigmas impostos pelo discurso masculino dominante. Assim, cumplicidade e confronto, quando o discurso envolve figuras masculinas, demarcam uma linha tênue em relação aos relatos de todas as participantes nas duas organizações. Nessa situação, todas possuem as mesmas perspectivas e visões, ou seja, parecem concordar com o discurso dominante, através de uma “pseudo-cumplicidade”, porém demonstram tomar suas próprias decisões.
- (5) A cumplicidade e o confronto imbricados foram caracterizados, evidenciados e revelados como uma nova categoria, por nós determinada como camaleônica, designando um perfil estratégico e adaptativo das mulheres, ilustrando um “tipo ideal” das mulheres no ambiente de trabalho, representado por uma união do gênero feminino, a fim de sobrepujarem o discurso dominante sem causar atritos ou prejudicar claramente ambas as organizações. Assim, essa característica, semelhante em todas as mulheres participantes da pesquisa, confere o tom de adaptação às mulheres, assemelhando-se ao “homem-camaleão” de Caldas e Tonelli (2000) no ambiente organizacional. Nesse sentido, a cumplicidade é revelada por detrás do discurso aparente, ilustrando ações conjuntas, tomadas a partir das próprias decisões femininas e fazendo com que as vozes masculinas sejam literalmente abafadas, sem que os homens ao menos tomem conhecimento das atitudes desempenhadas por elas,

provocando, assim, mesmo que de forma implícita, um direcionamento para o confronto.

Com relação às dimensões da gestão social nas duas instituições, observou-se que, mesmo com o crescimento da representatividade da mulher nas organizações de economia solidária, vários problemas ainda persistem. Haja vista os conflitos de relacionamento, principalmente, aqueles ligados às questões de gênero, refletem diversas carências, como por exemplo, ausência de diálogo na gestão e falhas nas políticas de relações internas das organizações.

Em relação à dimensão social da gestão, verificou-se que o comportamento humano nas organizações é o fator que proporciona mais impacto positiva ou negativamente nas atividades cotidianas e/ou estratégicas. Os conceitos negativos que um sujeito elabora de outro, falado ou de forma implícita, prejudica as organizações, pois pré-julgamentos são recheados de contradições, o que causa conflitos e desentendimentos constantes. Há que se salientar que tanto as considerações que um sujeito expõe de outro, quanto as consequências que derivam de tais situações, são reveladas de maneira muito mais implícita (através de comportamentos) do que explícita. Nesse contexto, a falta de diálogo, causado por caracterizações de resistência e confronto, influencia negativamente a gestão social, pois a importância de o gestor assumir posições em favor do social e não do individual nem sempre é preservada. Muito pelo contrário, verificou-se, na maioria das vezes, interesses pessoais se sobrepondo ao coletivo.

Para ambas as organizações, alguns elementos do lado econômico da gestão influenciam negativamente os processos em si, o que é impulsionado pelas categorias de resistência, confronto e camaleão. Questões como a falta de recursos, o despreparo com relação à consciência do cooperativismo e a falta de planejamento e controle podem ser entraves no desenvolvimento, e tais fatores foram evidenciados nas organizações pesquisadas. A preocupação em resolver problemas imediatos e palpáveis, como a geração de trabalho e renda, ofusca pensamentos e ações estratégicas. Em momentos de decisões rápidas, principalmente, envolvendo captação e/ou aplicação de recursos, essas ficam condicionadas à imposição de uma das gestoras nas duas organizações ou a caracterizações do perfil camaleônico das mulheres.

Cada organização, ao seu modo, se relaciona e se articula junto a outros setores, como órgãos públicos, iniciativa privada ou mesmo com a comunidade local, para o desenvolvimento das atividades de produção e renda. Contudo, verificou-se que o caminho é longo e faltam incentivos que potencializem tanto a produção, quanto a comercialização dos produtos desenvolvidos por ambas as instituições. Em relação à importância de maior participação da comunidade em atividades cotidianas ou mesmo como sócios, os discursos são evidentes. Observa-se a preocupação nesse quesito, porém a falta de informações claras à comunidade em geral deixa dúvidas quanto à finalidade das organizações. Por exemplo, se, por um lado, são promotoras de ações sociais com caráter assistencialista, de caridade ou cunho religioso, ou se, por outro lado, são instituições que existem como forma alternativa de produção e distribuição de bens e/ou serviços.

Com relação aos direitos e deveres dos sócios, esses são apontados nos estatutos, no entanto, o que se presencia é a falta de interesse por parte da comunidade no quesito associar-se. Os sócios que trabalham efetivamente nas duas organizações parecem conhecer, porém, bem superficialmente, seus direitos e deveres, lembrando a perspectiva de Salvatore (2003) e Teixeira (2004) que ressaltam como problemas da gestão social a falta de clareza sobre a missão, valores, definição clara de papéis, dentre outros. Nesse sentido, identifica-se uma relação entre a falta de interesse por questões do estatuto, regimento interno e as categorizações de gênero, uma vez que os sujeitos consideram que suas próprias formas de pensar e agir sobrepõem-se às normas e procedimentos, prejudicando, sobremaneira, os processos da gestão social, principalmente, em relação às dimensões ecológica e social.

Por fim, pontos essenciais da dimensão organizacional e técnica são prejudicados, em especial, pelos perfis resistentes e confrontadores dos sujeitos, embora haja uma tentativa por parte do perfil camaleônico feminino de sanar problemas imediatos e cotidianos para o desenvolvimento das organizações. Em outras palavras, ficou clara a vontade dos membros em desenvolver ações conjuntas para o benefício das próprias instituições, com clara preocupação com o público beneficiado e a melhoria da qualidade de vida da comunidade. Porém, evidenciam-se dificuldades, seja para conceber ou planejar, bem como implantar ou executar qualquer tarefa que exija conhecimento na área administrativa. Nesse sentido, parece que a concepção masculina em termos de procedimentos é ressaltada, ditando o que deve ou não ser feito, e, como resultado, notam-se as características de adaptação das mulheres na realização das ações de maneira própria.



Resumidamente, em ambas as organizações, alguns problemas da gestão social saltam os olhos, tais como: (1) falta de compreensão do propósito coletivo, ou seja, a finalidade real das instituições; (2) ausência de definição clara de papéis e responsabilidades; (3) despreparo dos membros em relação à consciência de cooperativismo; (4) falta de planejamento e controle das ações, sejam cotidianas ou mesmo estratégicas. Deve-se salientar que tais problemas são potencializados por conflitos nas relações sociais, influenciados pelas categorizações de gênero, quais sejam, resistência, confronto ou camaleônica.

Em relação especificamente à gestão social, de maneira formal ou informal, as organizações atuam na perspectiva da lógica multidimensional, em que as racionalidades instrumental e substantiva são observadas, ora uma, ora outra, ou mesmo, se sobrepõem em determinados momentos, principalmente, quando os sujeitos estão em grupo, no calor de discussões. Assim, verificou-se nos discursos, por um lado, uma preocupação em ressaltar ambas as organizações como espaços onde valores humanos são evidenciados, caracterizando-as pela racionalidade substantiva, e, por outro lado, as obrigações de seguir normas e procedimentos, mesmo que informalmente, muitas vezes, conferem o tom da lógica instrumental às organizações de economia solidária.

Por fim, verificou-se que algumas necessidades são latentes em ambas organizações, dentre as quais: (1) incentivar processos dialógicos, se possível, mediados por algum sujeito de fora das instituições, que possa conduzir e minimizar as questões e conflitos de gênero; (2) construir políticas de relacionamento internas para todos os membros, tanto na gestão, quanto na operacionalização de atividades; (3) definir e informar claramente o propósito das organizações, a fim de encorajar as pessoas, tanto interna quanto externamente, a agir em prol do desenvolvimento local; (4) estimular práticas gerenciais voltadas para a alocação eficiente de recursos, principalmente, provenientes do setor público e fazer com que estes sejam constantes; (5) buscar formas de capacitação dos membros com relação à gestão organizacional e à lógica do cooperativismo ou associativismo, a fim de que o interesse coletivo seja o cerne de ação das pessoas.

Partindo dos pressupostos interrogativos deixados pelo estudo, algumas sugestões de estudos futuros se pautam, como por exemplo, aprofundamento da relação de conflitos de gênero com gestão social, pautados nas categorizações de resistência, confronto e o perfil camaleônico

conferido às mulheres. Outra questão intrigante é a verificação deste estudo em outros setores da economia ou mesmo a ampliação do espectro da pesquisa. Mais um campo de atuação se faz a partir da compreensão de questões referente a como ocorre o desenvolvimento local a partir das práticas organizacionais, considerando as relações entre as organizações, o Estado, o Mercado e a comunidade em geral.

Enfim, o estudo continua, pois...

*A medida da vida não é a sua duração, mas a sua doação.*

*Peter Drucker*

## REFERÊNCIAS

ABRIL.COM. **Conheça os principais personagens da série “Crepúsculo”**: saiba quem é “Bella Swan” e o vampiro Edward Cullen. São Paulo, 08 out. 2008. Disponível em: <<http://www.abril.com.br/noticia/diversao/conheca-principais-personagens-serie-crepusculo-351745.shtml>> Acesso em 29 set. 2011.

ALDASHEV, G.; VERDIER, T. When NGOs go global: Competition on international markets for development donations. **Journal of International Economics**, v. 79, n. 2, p. 198, 2009.

ALVES, M. A. Terceiro setor: as origens do conceito. In: **EnANPAD**, 26., 2002. Salvador, BA.

ALVESSON, M.; KARREMAN, D. Taking the linguistic turn in organization research: challenges, responses, consequences. **The Journal of applied Behavioral Science**. V. 36, n.2, p.136-158, 2000.

ANDION, C. A. Gestão no Campo da Economia Solidária: Particularidades e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 79-101, jan./mar. 2005.

ANDRÉ, M. G. A festa de Babette: uma alegoria da ressurreição. **Margem**, São Paulo, n. 15, p. 57-86, jun. 2002. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/margem/pdf/m15mga.pdf>> Acesso em: 26 set. 2011.

ANHEIER, H. K. Theories of Nonprofit Sector: three issues. **Nonprofit and Voluntary Quartely**, v. 24, n.1, spring, 1995.

\_\_\_\_\_. Dimensions of the Third Sector: comparative perspectives on structure and change. Centre for Civil Society London School of Economics. **Central Policy Unit Seminar The Third Sector: Beyond Government and Market**, 2000. Hong Kong. Disponível em: <<http://www.cpu.gov.hk>> Acesso em: 28 set 2011.

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**: o conflito entre o indivíduo e o sistema. Rio de Janeiro: Renes, 1968.

BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. 9.ed. Thomson Learning, 2001.

BARROS, M. A.; SANTOS, T. C. Terceiro Setor: racionalidade instrumental ou substantiva? **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, n. 113, ano X, out., 2010.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução de Pedrinho A. G. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BERNARDET, J-C. **Cineasta e imagens do povo**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BETIOL, M.I.S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: **EnANPAD**, 24., 2000. Florianópolis, SC.

CÂLAS, M. B.; SMIRCICH, L. From “the woman’s” point of view: feminist approaches to organizations studies. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.) **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE-eletrônica**. v.3, n.2, art.22, jul/dez, 2004.

\_\_\_\_\_; BRITO, M. J.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A produção científica sobre gênero na administração: uma meta-análise. In: **EnANPAD**, 30., 2006. Salvador, BA.

CARRIERI, A. P.; LUZ, T. R. Paradigmas e Metodologias: não existe pecado do lado de baixo do equador. In: **EnANPAD**, 22., 1998. Foz do Iguaçu, PR.

CARVALHO, C. A.; SACHS, T. R. A internacionalização da economia chega ao terceiro setor: as relações (de)pendentes entre as ONGs do sul e do norte. **Organizações & Sociedade (O&S)**, Salvador, v. 8, n. 20, p. 1-17, 2001.

CASTELLS, M. O fim do patriarcalismo: movimentos sociais, família e sexualidade na era da informação. Cap. 4. In CASTELLS, M. **O poder da identidade**. V.II. Tradução de Alexandra Lemos e Rita Espanha. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, p.167-292, 2003.

CINEMA E DEBATE. **E o Vento Levou**. 23 jun. 2009. Disponível em: < <http://cinemaedebate.com/2009/06/23/e-o-vento-levou-1939/>> Acesso em: 26 set. 2011.

CORRÊA, M. L.; PIMENTA, S. M. Terceiro Setor, Estado e cidadania: (re) construção de um espaço político? In: CORRÊA, M. L.; PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S. **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, A. A. A. O movimento feminista no Brasil: dinâmica de uma intervenção pública. In: MELO, H. P.; PISCITELLI, A.; MALUF, S. W.; PUGA, V. L. (org). **Olhares Feministas**. Brasília: Ministério da Educação: UNESCO, p.49-80, 2006.

DAMATTA, R. **A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DA-RIN, S. **Espelho partido: tradição e transformação no cinema documentário**. 1995. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1995.

DOH, J. P.; GUAY, T. R. Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 47-73, Jan 2006.

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. 1999, 152p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP, 1999.

FARIA, N.; SILVEIRA, M L.; NOBRE, M. (orgs) **Gênero nas políticas Públicas**. Cadernos Sempre Viva. São Paulo, SOF, 2000.

\_\_\_\_\_. **Escolhas políticas: desafios para a incorporação de gêneros às práticas das ONGs**. In: Perspectivas de gênero. Debates e questões para as ONGs. Parte I. O gênero nos contextos de intervenção das ONGs. Cadernos Sempre Viva, São Paulo, SOF, 2007. Disponível em: <<http://www.redemulher.org.br/generoweb/nalu.htm>> Acesso em: 15 dez. 2010.

FERNANDES, R. C. **Privado porém Público**. Rio de Janeiro: Relume Dumará. 1994.

FERRAREZI, E. O novo marco legal do terceiro setor no Brasil. **III Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe de La Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector** (ISTR), Buenos Aires (Argentina), 2001. Disponível em: <[www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/ferrarezi.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/ferrarezi.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2011.

FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2a ed. São Caetano do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da Parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, USP, São Paulo, v. 33, n. 1, p.12-19, jan./mar. 1998.

FISHER, W. F. Doing good? The politics and antipolitics of NGO practices. **Annual Review of Anthropology**, Harvard University, Cambridge, v. 26, p. 439-464, 1997.

FIORIN, J. L. **Elementos de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 1989.

FRANÇA FILHO, G. C.. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Análise e Dados**, SEI, Salvador, v.12, n.1, p.9-19, jun. 2002.

\_\_\_\_\_. A Problemática da Economia Solidária: Um Novo Modo de Gestão Pública? In: **EnANPAD**, 26., 2002. Salvador, BA.

GASKELL, G.. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. G. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

\_\_\_\_\_. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

GILL, R.. Análise de discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. G. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GUÉRIN, I. **As mulheres e a economia solidária**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

GUERRA, A.C.; TOLEDO, D.A.C. Economia solidária e relações de gênero: analisando uma nova relação de trabalho. In: **EnANPAD**, 34., 2010. Rio de Janeiro, RJ.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HISTÓRIANET. Olga. Disponível em: <<http://www.historianet.com.br/conteudo/default.aspx?codigo=648>> Acesso em: 29 set. 2011.

HUDSON, M.. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. O desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 20 set. 2008.

\_\_\_\_\_. **Principais destaques no mercado de trabalho 2003-2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/default\\_estudos.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/default_estudos.shtm)> Acesso em: 19 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. **O estudo mulher no mercado de trabalho: perguntas e respostas**. IBGE, 2010. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/default\\_estudos.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/default_estudos.shtm)> Acesso em: 19 jul. 2011.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M.. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. G. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

LANDIM, L. **Para Além do Mercado e do Estado?** Filantropia e Cidadania no Brasil. Rio: ISER, Núcleo de Pesquisa. 1993.

\_\_\_\_\_. Defining the nonprofit sector in developing societies: Brazil. In: SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. (org.) **Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis**. New York: Manchester University Press, 1997. p. 323- 349.

\_\_\_\_\_. “Experiência Militante”: Histórias das assim chamadas ONGS. In: LANDIM, L. (org). **Ações em sociedade**. Militância, caridade, assistência, etc. Rio de Janeiro: NAU, p. 23-87, 1998.

\_\_\_\_\_. CARVALHO, L.A. Projeto transparência e prestação de contas da sociedade civil na América Latina — CASO: BRASIL. Uruguai: **Instituto de Comunicação e Desenvolvimento (ICD)**, 2007. Disponível em: <[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)>. Acesso em: 20 set. 2011.

LAVILLE, J. L.; FRANÇA FILHO, G. C.. Impasses, avanços e desafios da ação pública em economia solidária: uma perspectiva comparada Brasil-França. In: **Seminário Franco-Brasileiro sobre Economia Solidária e as novas configurações do trabalho**, 2009. UNICAMP/IFCH. Campinas, SP.

LOHMANN, R. A. **The Commons**: new perspectives on nonprofit organizations and voluntary action. Hardcover, 1992. Disponível em: <<http://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/handle/10535/5310>> Acesso em: 22 set. 2011.

LOUBACK, J.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. S. Valores organizacionais e as racionalidades: uma visita ao terceiro setor. **Organizações & Sociedade (O&S)**, Salvador, v.16, n. 49, p. 225-246, 2009.

LOUIS, M-V. Diga-me: o que significa gênero? **Sociedade e Estado**, v. 21, n.3, p. 711-724, set./dez., 2006.

MAÑAS, A.V.. A gestão no Terceiro Setor – Garantia de sucesso nas mudanças da sociedade. **Voluntariado e a gestão das políticas sociais**. São Paulo: Futura, p.284-301, 2002.

MÂNICA, F. B.. Panorama histórico-legislativo do Terceiro Setor no Brasil. In: OLIVEIRA, G. J. (Coord.). **Terceiro Setor, Empresas e Estado**: novas fronteiras entre o público e o privado. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

MARTIN, J.. Deconstructing Organizational Taboos: The suppression of gender conflict in organizations. **Organizational Science**. v.1, n.4, p.339-359, 1990.

MEDEIROS, C. R. O. **Mulheres no Terceiro Setor**: “mirem-se...no exemplo...daquelas mulheres...de Atenas...” Uberlândia, 2008. 293 p. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão de Negócios da UFU. Uberlândia, 2008.

MELLO, A. **Conflitos e dilemas dos gestores de organizações do Terceiro Setor em Uberlândia-MG**. Uberlândia, 2007. 111 p. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão de Negócios da UFU. Uberlândia, 2007.

MENDES, L.C.A. **Visitando o “Terceiro Setor” (ou parte dele)**. Texto para discussão, n. 647, Brasília, mai., 1999. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_99/td\\_647.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_99/td_647.pdf)> Acesso em: 29 ago. 2011.

MENEGASSO, M. E.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Associações de base comunitária de geração de trabalho e renda: a questão da gestão. **Katálisis**, Florianópolis, SC, v. 6, n.1, p.63-70, jan./jun. 2003.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O.. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**. v.9, n.3, p.239-262, jul./set., 1993.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **O que é economia solidária**. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/o-que-e-economia-solidaria.htm>> Acesso em: 20 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. **Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária**. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/sistema-nacional-de-informacoes-em-economia-solidaria/>> Acesso em: 20 abr. 2011.

MORGAN, G.. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos Osmar (org). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORRISON, A.M.; GLINOW, M.A.V. Women and minorities in management. **American Psychologist**, v.45, n.2, p.200-208, Feb. 1990.

OLIVEIRA, L. C.. Economia solidária: uma abordagem exploratória. In: **EnANGRAD**, 19., 2008. Curitiba, PR.

OLIVEIRA, W. M. J. **Chuva de Cinema**: natureza e culturas urbanas. 1999. 162 f. Tese (Doutorado em Educação), Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

PEREIRA, T. D. **O não governamental em questão**: um estudo sobre o universo Abong. Rio de Janeiro: Fase, 2003.

PIMENTEL, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Cadernos de Pesquisa**, n.114, p. 179-195, nov. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/cp/n114/a08n114.pdf>> Acesso em: 01 out. 2011.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F.. **The second industrial divide**: possibilities for prosperity. Boston. Basic Books, 1984.

PENA, M. V. J.; PITANGUY, J. **A questão do gênero no Brasil**. Banco Mundial/CEPIA: Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.cepia.org.br>> Acesso em: 13 jun. 2010.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens da nossa época. 4ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTACURTAS PETROBRÁS. **Ficha completa de Ilha das Flores**. Disponível em: <<http://www.portacurtas.com.br/filme.asp?cod=647>> Acesso em: 03 jun. 2011.

PRATES, J. C. A arte como matéria-prima e instrumento de trabalho para o assistente social. **Revista Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 6 n. 2 p. 221-232. jul./dez., 2007

RAHIM, M. A.. **Managing conflict in organizations**. New York: Praeger, 1986.

\_\_\_\_\_; BONOMA, T. V. Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention, **Psychological Reports**, v.44, [s.n.], p. 1323-1344, 1979.

RAMOS, G. **A nova ciência das organizações**. Tradução de Mary Cardoso. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAZETO, L.. Economia de solidariedade e organização popular. In GADOTTI, M.; GUTIÉRREZ, F.. **Educação comunitária e economia popular**. São Paulo: Cortez, 2001.



REFICCO, E.; GUTIÉRREZ, R.; TRUJILLO, D. . Empresas sociais: espécie em busca de reconhecimento? **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 404-418, 2006.

RIFKIN, J.. Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (org). **3o. SETOR**. Desenvolvimento social sustentado. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p.13-23, 2000.

ROTH, L.M. Women on Wall Street: despite diversity measures, Wall Street remains vulnerable to sex discrimination charges. **Academy of Management Perspectives**, v.21, n.1, p.24-35, Feb. 2007.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. In search of Non Profit Sector I: The question of definitions. **Voluntas**, v. 3, n. 2, Manchester University Press, p. 125-151, 1992.

SALAMON, L. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração, USP**, São Paulo, v. 33, n. 1, p.5-11, jan/mar 1998.

SALVATORE, V. A racionalidade do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (org.) **Terceiro Setor: Planejamento & Gestão**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2. ed. 2003, p.17-34.

SANTOS, A. R.. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 5.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SÁ-SILVA, J. R; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. Ano 1, n.1, jul. 2009. Disponível em <[http://www.rbhcs.com/index\\_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf](http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf)> Acesso em: 01 out. 2011.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**, v. 20 (2), p. 71-99, jul./dez., 1995. Disponível em: <[http://www.4shared.com/document/XCWKugpJ/joan\\_Scott\\_-\\_Gnero\\_uma\\_categor.html](http://www.4shared.com/document/XCWKugpJ/joan_Scott_-_Gnero_uma_categor.html)> Acesso em: 20 abr. 2011.

SCOTT, R. P.; CORDEIRO, R. (Orgs.). **Agricultura familiar e gênero**: práticas, movimentos e políticas públicas. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2006.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 33, n. 02, p. 36-42, mar./abr. 1993.

\_\_\_\_\_. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 37, n. 02, p.18-30, 1997.

SILVA, C.E.G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p.1301-25, nov./dez., 2010.

SINGER, P. **Introdução a economia solidária**. 1ª Ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SIQUEIRA, T. L.. Joan Scott e o papel da história na construção das relações de gênero. **Revista Ártemis**, Paraíba, v.08, p.110-117, 2008.

SHEPPARD, D. Image and Self-Image of Women in Organizations. **Annual Conference of the Canadian Research Institute for the Advancement of Women**, Montreal, 1984.

SOUZA, W. J. O mundo que nós perdemos: da solidariedade pré-industrial à economia solidária. In: **EnANPAD**, 32., 2008. Rio de Janeiro, RJ.

SOUZA, W. J.; FERREIRA, L. A.; TEIXEIRA, J. R. M.; WELLEN, H. A. R. Entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva: estudo sobre o dilema central do trabalho cooperativo. In: II SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO INTERCULTURAL, GÊNERO E MOVIMENTOS SOCIAIS, 2003, Florianópolis. **Anais da Rede Rizoma**, 2003. Disponível em: < <http://www.rizoma.ufsc.br/html/96-of3-st1.htm>> Acesso em: 21 abr. 2011.

STEIL, A.V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.32, n.3, p.62-69, jul./ago./set. 1997.

SWEDBERG, R. **Max Weber e a idéia de sociologia econômica**. Tradução Dinah A. Azevedo. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; São Paulo: Beca Produções Culturais, 2005.

TAVARES, R. N. **As Organizações Não Governamentais nas Nações Unidas**. Brasília: Instituto Rio Branco; Fundação Alexandre Gusmão; Centro de Estudos Estratégicos, 1999.

TEIXEIRA, A. C. C.. A atuação das organizações não-governamentais: entre o estado e o conjunto da sociedade. In: DAGNINO, Evelina (org). **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, p.105-142, 2002.

TEIXEIRA, R. 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 jan./mar. 2004.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TEODÓSIO, A. S. S. **O Terceiro Setor como utopia modernizadora da provisão de serviços sociais: dilemas, armadilhas e perspectivas no cenário brasileiro**. Belo Horizonte, 2002. 120 p. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2002.

TITANIC-TITANIC.COM. **Personagens do filme Titanic: fato ou ficção?** Disponível em: <[http://www.titanic-titanic.com/titanic\\_movie\\_characters.shtm](http://www.titanic-titanic.com/titanic_movie_characters.shtm)>> Acesso em: 26 set. 2011

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESP. **Machado de Assis no centenário das comunicações.** Disponível em: <<http://www.machadodeassis.unesp.br/qtovale.php>> Acesso em: 03 jun. 2011.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MEDEIROS, C. R. de O.; RIBEIRO, G. P. Gênero em organizações de terceiro setor: o caso Convention Bureau. In: IV Encontro de Pesquisadores em Gestão Social – ENAPEGS, 2010, Lavras. **Anais...** Cariri: Rede de Pesquisadores em Gestão Social, 2010, v. 01, p.01-16.

VAN TIL, J. A paradigm shift in Third Sector Theory and Practice: refreshing the wellsprings of democratic capacity. **American Behavioral Scientist**, v. 52, n. 7, march, p. 1069-1081, 2009.

WEBCINE. **A história do cinema.** Disponível em: <<http://www.webcine.com.br/historia1.htm>> Acesso em: 21 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. **Doutor Jivago.** Arquivo de filmes. Disponível em: <<http://www.webcine.com.br/filmessc/drjivago.htm>> Acesso em 26 set. 2011.

WEBER, M. **Economia e sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **APÊNDICE A**

### **LISTA DE ORGANIZAÇÕES A PARTIR DA SENAES – SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA**

1. ACOMPANHAMENTO CHUVAS DO AMANHECER
2. APIÁRIO WGL
3. ASSOCIAÇÃO ALIMENTAR
4. ASSOCIAÇÃO CAMPO BRASIL
5. ASSOCIAÇÃO COM TREINAMENTOS ALTERN E ORIENT À SAÚDE S CÍCERO DO JOAZEIRO
6. ASSOCIAÇÃO DAS FAMÍLIAS ASSENTADAS DA FAZENDA PACIÊNCIA – UBERLÂNDIA
7. ASSOCIAÇÃO DE TRABALHADORAS DO P.A. NOVA TANGARÁ – ATNT - UBERLÂNDIA
8. ASSOCIAÇÃO DOS ASSENTADOS DA FAZENDA NOVA PALMA
9. ASSOCIAÇÃO DOS ASSENTADOS DA FAZENDA RIO DAS PEDRAS – UBERLÂNDIA
10. ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS ZUMBI DOS PALMARES
11. ASSOCIAÇÃO TANGARÁ DO CERRADO-UBERLÂNDIA
12. ASSOCIAÇÃO TERRA, TRABALHO E LIBERDADE – UBERLÂNDIA
13. ASSOCIAÇÃO UNIDOS DO ASSENTAMENTO JOSÉ DOS ANJOS
14. CENTRO DE FORMAÇÃO DE SÃO FRANCISCO DE ASSIS
15. CEPROS CENTRO DE PROMOÇÃO E EDUCAÇÃO E ASS SOCIAL DE UBERLÂNDIA
16. CLUBE DE MÃES SANTA EDWIGES - UBERLÂNDIA
17. COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MISTA DE EMPR. RURAL COM. DO ASSENTAMENTO NOVA TANGARÁ
18. COOP. DE RECICLADORES DE UBERLÂNDIA
19. COOPERATIVA DOS TRABALHADORES DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE UBERLÂNDIA
20. COOPERDOCES – UBERLÂNDIA
21. COURO AÇÃO

22. FEIRA DE ALIMENTOS NATURAIS
23. LAVANDERIA COMUNITÁRIA CENTRO DE BAIRRO LAGOINHA -  
UBERLÂNDIA
24. LAVANDERIA COMUNITÁRIA DO ROOSEVELT
25. LAVANDERIA COMUNITÁRIA TIBERY – UBERLÂNDIA
26. LAVANDERIA MARTA HELENA
27. MÃOS TRABALHANDO
28. MENINAS QUE PRODUZEM CROCHE - UBERLÂNDIA

## **APÊNDICE B**

### **LISTA DE ORGANIZAÇÕES A PARTIR DA PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA – SECRETARIA DE AGROPECUÁRIA E ABASTECIMENTO**

1. ASSENTAMENTO FLÁVIA NUNES
2. ASSENTAMENTO EMILIANO ZAPATTA
3. ASSENTAMENTO TANGARÁ I
4. ASSENTAMENTO TANGARÁ II
5. ASSENTAMENTO MARINGÁ MONTE CASTELO
6. ASSENTAMENTO ELDORADO DOS CARAJÁS
7. ASSENTAMENTO PALMA DA BABILÔNIA
8. ASSENTAMENTO FLORESTAN FERNANDES
9. ASSENTAMENTO CHÁCARAS DOURADINHO
10. ASSENTAMENTO DOM JOSÉ MAURO
11. ASSENTAMENTO VALCI DOS SANTOS

## APÊNDICE C

### INTERPRETAÇÃO DAS NARRATIVAS INDIVIDUAIS COLHIDAS NAS DUAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

**Quadro 31:** Análise das narrativas individuais – Ilha das Flores

ILHA DAS FLORES	
<b>Rose</b>	<p>Rose, tal qual a personagem protagonista do filme Titanic, é uma mulher forte e obstinada. Não tem problemas em para falar de si e mostra-se segura em todas as situações. Em todas as narrativas falou e soube ouvir, porém ficou claro que não se conforma com a situação de não ter estudado, pois se casou muito nova e outras pessoas utilizam deste artifício para menosprezá-la. É uma mulher que vai de encontro aos seus próprios objetivos, aconteça o que for. Com relação ao seu marido, não se afugenta quando seu machismo e masculinidade tornam-se presentes. “Não foi sempre assim, não. Logo que casamos, ele demonstrou ser um homem possessivo e muito machista. No início eu era muito submissa, mas com o tempo minha ficha caiu e me dei conta que não tinha mais amigos porque ele não deixava. A partir daí, dei um basta na situação, foi quando, mais ou menos na mesma época, comecei a me engajar em projetos sociais. Hoje, sei que sou reconhecida por isso e, não ligo para as caras feias, nem mesmo para os comentários dele. Mês que vem mesmo, por exemplo, vou ter que passar três dias em um retiro com os jovens da crisma aqui da paróquia. Já sei que ele não vai aprovar, nem mesmo apoiar, mas vou assim mesmo, uso de sabedoria para isso. Acho que as mulheres têm esse dom, fazer o que querem e ainda dar conta de seus maridos e companheiros”.</p> <p>Rose se dirige a Lara como sendo uma mulher fraca, carente, porém com qualidades que precisam ser valorizadas. Considera que Lara deva se comprometer mais com o trabalho e menos com sua vida pessoal. “Ela não chega na hora e vai embora mais cedo. Acaba que o tempo que ela se dedica à organização fica comprometido”.</p> <p>Rose se dirige a Scarlett como sendo uma mulher autoritária e sem condições para liderar, pois em sua concepção não é mandando que a organização alcançará os objetivos propostos. Considera que Scarlett deva olhar as pessoas como seres humanos, com necessidades e defeitos. Acredita que Scarlett a considera ignorante, pois não teve oportunidade de estudar e formar-se. “Ela é assim e acha que pode coordenar a vida de todos. Tenho que trazer minha família para cá sim e eles comem e bebem e se precisar pago para isso”. “Tá certo que a ONG precisa de mais visão profissional, mas não é desse jeito que a gente chega lá”.</p>
<b>Lara</b>	<p>Lara, como no filme Dr. Jivago, é uma mulher apaixonada. Porém, Lara aqui representada é conformada com seu estado civil – viúva – e toda vez que se dirige à figura do falecido marido, chora, abaixa a cabeça e se mostra vítima da situação. Mulher apaixonada pela família e pelo marido aceitou a situação e tenta tirar proveito para ser o centro das atenções quando fala de sua vida pessoal. É segura quando trata de seu trabalho de pedagoga, consegue fazer colocações firmes e é respeitada pelas crianças. Entretanto, faz grandes pausas em suas narrativas para falar</p>

	<p>de sua saúde, de seus filhos e netos e quando tenta retomar o assunto se perde nos pensamento e mostra-se muito prolixa. “O que vocês estão falando gente, o outro assunto de trabalhar o lúdico com as crianças já acabou?”. “É muito difícil ser sozinha”. “Não sou de mandar. Esse negócio de autoritarismo não é comigo. não gosto de interferir no trabalho de ninguém a não ser que seja para elogiar. Não quero entrar em conflito sem saber que estou entrando. Graças a Deus sou uma pessoa muito bem educada”. “E eu padre, o senhor não falou no meu nome, eu já até fiz dinâmica com adultos, o senhor sabe? Será que vocês acham que eu não sei fazer? Vou continuar fazendo do jeito que sei fazer”. “Não é possível, a Scarlett tem que parar com essa mania de mandar. Temos que fazer alguma coisa”. “A Rose não vai mudar, né...ela continua trazendo sua família para ficar aqui e, se não tomar cuidado, daqui a pouco toda a família vai estar no comando do Ilha das Flores”. Relatos como este, são sempre ditos em tonalidade baixa, com feição de raiva e indignação. Os comportamentos que se seguem a este tipo de relato traduzem o confronto, por exemplo, com relação à Scarlett, Lara não a ajuda em nenhuma tarefa solicitada e, referente à Rose, Lara não entra em confronto direto com ela, mas com sua filha sim. Lara não aceita o jeito de Scarlett e a considera uma pessoa sem sentimentos, pois humilha outras pessoas achando que todos os seres humanos devam ser como ela.</p> <p>Lara acredita que Rose é uma mulher forte e amiga, mas precisa dividir as funções. Considera que Rose interfere muito em seu trabalho, não a deixando fazer suas atividades da forma como devem ser. Também considera que a família de Rose se sente muito à vontade na organização, e isso em sua visão prejudica as atividades desenvolvidas. Lara também acredita que Rose interfere muito nos seus horários diários de chegada e saída da organização. “Vê se dou conta de chegar aqui às 7:00 e ficar até 17:30? Tem dia que nem almoço. Não dá, é muita pressão. Tenho que fazer ginástica...”. Lara continua exercendo suas atividades do jeito que considera que seja o certo e não chegando nos horários pré-determinados.</p>
<b>Scarlett</b>	<p>Scarlett, como no filme E o Vento Levou, é uma mulher forte, sem medo de nada e defende sua posição em qualquer situação. Quando fala, olha nos olhos e se dirige à pessoa com quem fala de forma impositiva. Em todas as narrativas, Scarlett se portou de forma a não se mostrar submissa e falou de suas atividades com segurança e comprometimento. Considera que todas as pessoas devam se portar como ela, de forma obstinada e capaz. Não aceita que as pessoas possuam defeitos e limitações. “Aqui tudo termina em pão e esporte, ou em pão e circo. Não podemos pensar nisso esse ano, as crianças não podem querer só esporte”. “Tudo está uma bagunça, a gente tem que vigiar o tempo todo. Essas crianças não podem ficar sem fazer nada”. Scarlett também parece não gostar que ninguém interfira no seu trabalho, mas nas narrativas fala sempre que está disposta a mudar. Sempre diz que é preciso que a organização se profissionalize mais, que controle mais suas ações administrativas, que tenha mais planejamento, dentre outras coisas. Scarlett considera Rose uma pessoa capaz de desenvolver um bom trabalho, mas acredita que precise trabalhar mais a parte planejamento e acredita que este ponto fraco seja potencializado pela falta de estudos. Acredita que Rose poderia melhorar seus pontos fortes se focasse mais em seu trabalho e menos nos assuntos periféricos e em sua família.</p> <p>Scarlett acredita que Lara seja uma pessoa vulnerável e depressiva, por isso a grande dificuldade</p>



	em impor suas atitudes. Considera que Lara devesse ganhar menos, em termos financeiros, para desempenhar seu papel de coordenadora da organização, pois acredita que seu cargo está superestimado para sua competência.
<b>Características comuns</b>	<p>Rose, Lara e Scarlett são mulheres que querem desempenhar seus papéis com dignidade e respeito. Em relação ao sexo oposto, considerando o presidente e o secretário financeiro da organização, as três acreditam que se superam perante eles. Todavia, nos três discursos, ficou demonstrada uma “pseudo cumplicidade”, seguida de uma situação de confronto ao discurso masculino, não em termos explícitos, mas sim em atitudes. Rose – “Quando meu marido fala comigo, sempre é com braveza, eu escuto, ele fica feliz, mas na hora que tenho que decidir, é do meu jeito”. Com relação às figuras masculinas, as três acreditam e deixam que exponham suas opiniões e sugestões, mas são elas as responsáveis pela gestão efetiva da organização e, neste quesito, não existem diferenças e conflitos, muito pelo contrário, todas se aceitam e se respeitam. Neste sentido, foi observado que em todas as narrativas onde as figuras masculinas dominavam o discurso, as participantes não opinavam, por vezes até concordavam, mas suas atitudes e comportamentos demonstravam o contrário, sendo que a tomada de decisão para ações do cotidiano sempre ficavam com as mulheres que agiam como bem entendiam. As três mulheres se dirigiram à figura do presidente com respeito, mas também com indignação por sua ausência constante. Com relação ao secretário financeiro, as mulheres o consideram um sujeito meio sem expressividade dentro da organização.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

**Quadro 32:** Análise das narrativas individuais – Sorriso de Criança

<b>SORRISO DE CRIANÇA</b>	
<b>Babette</b>	<p>Babette, assim como no filme A Festa de Babette, é uma mulher forte, porém sensível a todos em volta dela, procura através de seus dons, sensibilizar e conciliar situações. Tem um foco e busca atingi-lo, entretanto, magoa-se com facilidade quando não consegue alcançar seus objetivos. “Pobre é complicado, é um povo sofrido, não confia em ninguém. Se a pessoa ainda não souber lidar, fica difícil...”. Babette aqui representada tem o dom com crianças, todas sem exceção procuram seu colo, seu aconchego, seus carinhos. É uma mulher que possui doçura no olhar, mas também deixa transparecer a figura de uma pessoa sofrida pela vida e por sua classe social. Babette tem medo de sofrer e fazer outras pessoas sofrerem, assumindo assim uma postura expressiva, com aparência de segura. Fala o que tem de ser dito quando questionada e se colocada à prova, vê-se que defende seu ponto de vista, de forma firme e segura. “Sou da comunidade, sei o que esse povo precisa e vou fazer minha parte”. Babette passa por uma situação complicada, pois precisa atender às crianças que estão na organização e o atual presidente quer finalizar com o propósito da associação – fabricar velas para suprir necessidades financeiras da creche – e acredita que a organização precise dispensar as crianças. “Como temos que solucionar o problema de alguma forma, já estou me adiantando com as mães das crianças e estamos confeccionando um novo estatuto para uma nova associação, que será parceira da fábrica de velas e do artesanato”. “O presidente nem precisa ficar sabendo que estou fazendo desse jeito, para mim é o certo”. Babette quer conciliar tudo, as crianças, os pais e não ficar em situação delicada com o presidente, pois o</p>

	<p>considera uma pessoa importante para a organização. “Não posso virar as costas para o presidente, afinal ele é uma pessoa, que mesmo tendo lá seus motivos meio obscuros, parece que quer ajudar, mesmo sendo a sua maneira. Não posso também, nem pensar em virar as costas para a comunidade, sou daqui e vivo aqui, as pessoas confiam em mim”. Ainda complementou, “como ele não mora aqui, vem de tempos em tempos, ele fala uma coisa e vai embora....a bomba fica comigo, mas tenho até medo se ele continuar com essa idéia fixa, alguém pode muito bem dar um tiro nele na esquina. Tem gente vingativa aqui...Para mim também não é nada fácil ficar com esse abacaxi na mão, mas já estou envolvida, não tem jeito”.</p> <p>Babette muitas vezes sabe que está assumindo atividades que poderiam ser desenvolvidas por outras pessoas, da mesma forma, sabe que precisa de ajuda dos pais da comunidade, mas não deixa que ninguém assuma qualquer atividade na organização que não seja de seu consentimento. Parece que Babette quer coordenar sozinha, sabe que é muito difícil, mas qualquer retorno é comemorado como recompensa.</p> <p>Babette considera Bela uma jovem imatura, porém encontra nela uma característica que ela não possui, a coragem de enfrentar as situações, principalmente em se tratando do presidente da associação. Todavia, não acredita que essa coragem, muitas vezes, assumida de forma impulsiva, seja a melhor solução para os conflitos vivenciados pela organização. “Não quero nem falar com a Bela, ela tem entrado muito em assuntos que nem são dela. É sempre assim, ela se acha, acha que sabe tudo, que manda em tudo. Ah, não..só porque ela achou que a monitora não tratou seu filho como queria, já exigiu que eu tirasse ela da sala. Daquela vez eu fiz, mas agora, acho que não vou fazer o que ela quer, não”. De forma recorrente, toda vez que Babette se dirige à Bela, o faz em tom ríspido e com feições de raiva e indignação, mas de forma explícita, esses relatos não são revelados.</p> <p>Babette acredita em Olga e a considera uma pessoa sensata e equilibrada. Sempre que se direciona a Olga, o faz com carinho e acredita que deva tê-la sempre por perto, pois segundo Babette, Olga é uma pessoa estrategista e bem relacionada.</p>
<b>Isabela (Bela)</b>	<p>Bela, tal qual a protagonista da saga Crepúsculo, é uma jovem obstinada e incansável quando se trata de conseguir o que quer, porém, ainda sem muita maturidade, algumas vezes não consegue finalizar seus objetivos com muito sucesso. Em suas narrativas, Bela considera que as crianças da organização são prioridade máxima e que o presidente deva ser deposto de seu cargo, uma vez que ele não aceita que seja dessa forma. Quando fala de sua família, Bela faz qualquer coisa para defendê-la e se considera um exemplo de mãe e esposa. Quando se trata do marido, Bela se coloca em patamar superior, pois trabalha, cuida da casa, dos filhos e ainda busca melhor conforto para o companheiro – silêncio, casa arrumada e comida pronta –, por isso, não leva muito em consideração o que ele pensa ou fala, faz suas obrigações e pronto. Em narrativa onde expõe um esquema de funcionamento provisório da creche em sua casa, pois a partir do conflito instalado, com o presidente querendo extinguir seu funcionamento, ela se coloca como uma mulher organizada e pronta para o ataque, juntamente com Babette. “Montamos um esquema para as crianças não atrapalharem meu marido, que chega em casa para almoçar às 11:30 e sai às 13:00, nesse horário, colocamos todo mundo para dormir. Assim ele pode descansar, sem ter a meninada</p>

	<p>passando de um lado pro outro”. Entretanto, quando Bela tem que se apresentar ou mesmo dizer o que pensa para outra pessoa que não seja de seu convívio, atrapalha-se e não consegue articular seus pensamentos e sua fala, dessa forma, não alcança resultados eficazes com relação aos seus propósitos. Com relação ao presidente da organização ela é enfática. “Ele é nojentão, fala de mais e age de menos”. Quando se trata de seus filhos principalmente, Bela nem escuta o que Babette tem para colocar, sempre tem uma justificativa para qualquer situação e, mesmo que ela saiba que poderia mudar, não o faz porque considera que o seu jeito é o certo.</p> <p>Bela acredita que Babette seja uma pessoa medrosa e sem coragem para enfrentar situações. Na visão de Bela, quanto mais Babette tenta conciliar tudo a sua volta, mas envolvida em conflitos vai estar e, em sua visão, isso sempre vai prejudicá-la a alcançar objetivos mais audaciosos. “Eu não entendo a Babette, ela fica toda magoada com o presidente, acha que ele é inescrupuloso também, mas não faz nada contra ele, nem a favor, parece que fica em cima do muro. Já falei para ela, que se ela quiser, a gente parte para cima dele. Por mim, a gente fica na casa, parte para briga e, deixa ele chamar a polícia. Nem se ele quiser ele vai tirar a gente de lá, mas ela não faz nada, é uma medrosa”.</p> <p>Com relação à Olga, Bela age da mesma forma, o que ela relata nas narrativas individuais são as mesmas características vivenciadas nas narrativas coletivas. Bela a considera uma pessoa que sempre age pensando nas conseqüências, por isso, acha que Olga é uma pessoa parecida com políticos, pois suas atitudes sempre têm algum interesse. Bela considera Olga uma pessoa invasiva, sem senso de privacidade, principalmente quando quer solucionar alguma situação. Para Bela, Olga deveria se preocupar mais com suas atividades e menos com o todo. “Ela deve cuidar mais da sua vida e deixar que a gente cuida da nossa”.</p>
<b>Olga</b>	<p>Olga, assim como a personagem principal do filme Olga - muitas paixões numa só vida - é uma mulher forte, apaixonada pelo que é e pelo que faz. Olga, aqui também representada, tem vontades revolucionárias e luta por isso, não aceitando uma situação, simplesmente porque ela existe, para ela é preciso muitas justificativas e explicações para que possa concordar ou mesmo discordar. “É um absurdo, ele (atual presidente) tem um discurso totalmente político, e como todo político, não faz uma coisa sem pensar em outra. Não sei o que ele quer, mas é muito estranho. Ele mora em uma portinha no bairro Vigilato e fica querendo se mostrar....”. Como professora de teatro da organização faz um belo trabalho de conscientização através da arte e acredita que, com entretenimento e objetivos, os jovens da comunidade podem criar seus próprios caminhos. Entretanto, como integrante da diretoria da organização, acredita que tem responsabilidades para com o futuro da associação e luta para que seja o melhor. Não aceita que o conflito se instale e tenta dissipá-lo com firmeza e coragem, colocando pontos de vistas diferentes a frente dos atores. “O presidente quer que a gente saia da casa, né! Mas, não sei se você sabe, a organização é de utilidade pública, só não tem a documentação necessária. Nem com a polícia, ele pode nos expulsar. E mesmo que expulse, nós temos um prazo pra sair”.</p> <p>Olga acredita que Babette esteja em depressão e a considera uma pessoa sofrida e sobrecarregada de funções e responsabilidades. Acredita também que Babette devesse se posicionar mais e deixar que seu lado de líder aflore.</p>

	Olga considera Bela uma pessoa impulsiva que gosta de mandar e não sabe ouvir. Acredita também que Bela não poderia ocupar nenhum cargo de direção, pois não possui nem estudo, muito menos dom para a liderança.
<b>Características comuns</b>	Babette, Bela e Olga têm uma opinião comum e a expressam em alto e bom tom durante as várias narrativas, todas detestam a presença do atual presidente da organização. O consideram inescrupuloso, um homem sem princípios, uma pessoa falsa, acreditam que sua gestão tem uma segunda intenção e sem amor ao próximo. Segundo as três participantes, são características que impeditivas para a função de gestor de uma organização do Terceiro Setor. Neste sentido, foi observado que em todas as narrativas onde as figuras masculinas dominavam o discurso, as participantes não opinavam, por vezes até concordavam, mas suas atitudes e comportamentos demonstravam o contrário, sendo que a tomada de decisão para ações do cotidiano sempre ficavam com as mulheres que agiam como bem entendiam. Com relação ao gênero masculino na direção, as três mulheres os consideram pessoas inexpressivas, à exceção de um conselheiro fiscal que as auxilia muito e em todos os sentidos da gestão. Essa opinião muda, no entanto, quando esse conselheiro tenta algumas vezes, entender as atitudes do presidente. Bela e Olga acreditam que ele “joga em ambos os lados”, ou seja, para elas, o conselheiro faz um jogo de interesses, enquanto que Babette mantém sua opinião e acredita na pessoa do conselheiro.

Fonte: elaborado pela autora.

## APÊNDICE D

### INTERPRETAÇÃO DAS NARRATIVAS COLETIVAS COLHIDAS NAS DUAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

**Quadro 33:** Análise das narrativas em grupo – Ilha das Flores

ILHA DAS FLORES	
<b>Rose</b>	<p>Rose, em grupo, se comporta como dona da situação, pois sabe de tudo que acontece no dia-a-dia da organização e tem justificativa para todos os questionamentos que são direcionados a ela. Quando se dirige à Lara, o faz de forma paciente, porém direta e sem rodeios, parecendo um pai ensinando a tarefa a um filho. Rose respeita Lara, mas não concorda com algumas de suas atitudes. “Presta atenção Lara, estamos decidindo o que você vai ter que falar na reunião de pais para reforçar com eles alguns pontos amanhã.” Em reuniões com pais de crianças, todas as vezes que Lara se sente perdida e sem justificativas, Rose interfere em seu favor.</p> <p>Com relação à Scarlett, Rose a fita nos olhos e, sempre que se direciona a ela, o faz em tom sério e ríspido, às vezes com nuances de raiva em sua narrativa e isso se confirma sempre após as reuniões em que, entre outros sujeitos, há sempre o comentário de que Scarlett a subestima. “Ela acha que sou ignorante, só porque não tenho a mesma formação que ela, mas não tem problema, não, ela é assim mesmo e eu sei como lidar com ela”. “Ela começou a ficar incuada porque minha família está todo o tempo aqui e até mostrava isso no jeito que me olhava, ficava mandando indiretas. Isso começou a me irritar até o ponto em que cheguei nela e perguntei o que estava acontecendo. Ah, não deixei barato não....perguntei se estava faltando alguma coisa, falei que se a minha família não podia estar aqui, então eu também não podia, falei que se precisasse complementar alguma coisa na alimentação, então eu faria do meu bolso e coisas assim.”</p> <p>Com nenhum dos outros sujeitos Rose se expressa da mesma maneira com que se revelou no discurso consigo mesma. Sua visão dos outros membros e já colocadas individualmente são interpretadas apenas pelo tom da voz, expressões faciais e corporais, sem colocar abertamente o que considera das outras participantes.</p>
<b>Lara</b>	<p>Lara se comporta em grupo da mesma forma como se comporta sozinha, sempre colocando seu lado pessoal acima do profissional e parece que isso irrita as demais participantes. Em todas as vezes que Lara para um assunto para falar algo sobre si mesma, os tons de ironia e crítica dos outros sujeitos estão presentes nas respostas a ela. Nas vezes em que Lara se dirige à Rose, o faz de maneira calma e tranqüila, como que se estivesse solicitando permissão para fazer algo, ou mesmo pedindo ajuda ou aval para tomar alguma decisão. “Rose, você está se lembrando, né, que amanhã vou fazer a cirurgia do olho. Minha filha vai ficar no meu lugar”. Entretanto, apesar de agir dessa forma na frente de Rose, o que fica dito nas entrelinhas, se confirmando após as reuniões, em conversas com outros sujeitos, é que Lara se opõe a algumas atitudes de Rose. “Vê, ela não sabe o que é morar longe, não tem como eu chegar aqui às 7:00 h como ela quer. Acho que por ela, eu teria que chegar até as 6:30 h. Não concordo com isso, já que ela mora aqui perto,</p>

	<p>porque que ela não chega”.</p> <p>Com relação à Scarlett, Lara quando se dirige a ela, na frente de todos, o faz de maneira respeitosa e polida, mostrando que é iniciante nas tarefas a ela designadas. “Não sei quais são as minhas funções, tenho que fazer um planejamento como vocês pediram, mas não sei nem por onde começar. Você, Scarlett, é muito organizada, podia me auxiliar”. Entretanto, esse comportamento – polido e discreto – logo se dissipa, quando ao final das reuniões, Lara se encontra com outros sujeitos. “O jeito dela falar mostra agressividade, ela usa palavras agressivas e fala tudo que pensa, não pode ser assim, ela tem que respeitar os outros. Minha filha mesmo ficou muito magoada com o jeito dela falar. Pediu que ela limpasse uma sala que ela não tinha sujado, vê se pode?” Lara foi a única que ousou falar, em reunião, inclusive solicitada por ela mesma, o que acha de Scarlett e pediu que ela repensasse sua forma de agir, mostrando mais solidariedade e respeito para com os outros membros da organização.</p>
<b>Scarlett</b>	<p>Quando Scarlett está em grupo, se mostra segura, chega com tudo organizado, mostra relatórios e pede opinião dos outros, porém sem fitá-los nos olhos, como que se estivesse querendo dizer que não aceita fazer novamente. “Eu fiz, se não aprovarem....faço de novo”, mas sempre com feições de desaprovação. Quando Scarlett se dirige à Rose, o faz de forma direta e bem objetiva, sem rodeios, mostrando quase sempre desaprovação por alguma decisão ou atitude, pois interpela e a questiona em várias ocasiões que apresenta alguma posição. “Que trabalho mais malfeito, eles partiram a mangueira de proteção dos fios todinha, mas agora que já foi pago, não tem mais jeito”. Quando Scarlett se dirige à Lara, o faz de maneira a querer chamar sua atenção, pois sendo Lara a coordenadora, Scarlett acredita ser ela a pessoa responsável pela parte administrativa da organização. “Lara, você tem que começar a acompanhar os serviços que precisam ser feitos aqui, afinal você é a coordenadora”. Ainda, quando se dirige a Lara, sempre o faz de maneira meio irônica, parecendo estar ensinando a uma criança que não aprende com facilidade. “Sua função é igual à galinha choca que cuida dos ovos e dos pintinhos que já nasceram”. Por ser uma pessoa muito objetiva, clara e transparente em todas as situações, Scarlett sempre magoa as pessoas a sua volta, pois parece vigiar e inspecionar as atividades de todos. “O que você está fazendo aqui com essas crianças. Fazendo desenho de festa junina? Nós nem começamos o ano direito e você já está fazendo isso. Sua função é estar na horta com essas crianças, vai pra lá”. “A hora do café tá demorando bastante, vocês não acham? As crianças precisam de atividade, vão pra lá ensinar as crianças”. Agindo dessa forma, Scarlett se indis põem com os monitores (voluntários ou não), com os funcionários, e com as outras pessoas da diretoria (principalmente Rose e Lara).</p> <p>Entretanto, com nenhum dos outros sujeitos Scarlett se expressa da mesma maneira com que se revelou no discurso consigo mesma. Sua visão dos outros membros e já colocadas individualmente são interpretadas apenas pelo tom da voz, expressões faciais e corporais, sem colocar abertamente o que considera das outras participantes.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

**Quadro 34:** Análise das narrativas em grupo – Sorriso de Criança

<b>SORRISO DE CRIANÇA</b>	
<b>Babette</b>	<p>Babette, em grupo, se comporta de forma equilibrada, mesmo não tendo nenhum artifício por escrito para se justificar quando questionada, sempre escuta, parece que pensa na resposta e a gera com clareza, paciência e ponderação. Babette só se pronuncia em grupo quando instigada, fora disso, fica quieta em seu canto, parecendo ser observadora e não participante efetiva do processo. “O que você acha da decisão Babette, está de acordo?” Babette então se pronuncia, “acho que devemos considerar outros pontos...” e sempre os relaciona. Quando Babette se direciona a Bela, sempre o faz com receio da resposta, mas busca sempre incentivá-la nas decisões, mesmo não estando de acordo. Quando isso acontece, ou seja, Babette não estar de acordo, cala-se em primeiro lugar, parece que deixando Bela desabafar. “Vai Bela, vai lá, você consegue expor tudo que estamos pensando. Se você for com calma e souber falar, tenho certeza que o dono do supermercado vai querer nos ajudar”. Entretanto, depois das reuniões com outros sujeitos, Babette coloca as inseguranças de Bela de forma a prejudicar a organização. “Ai meu Deus, ela não tem condições nenhuma de assumir cargo nenhum na Artcon, é muito impulsiva e não sabe falar, muito menos ouvir. Não é assim que uma pessoa na diretoria deve se comportar, não tem que ser tudo do seu jeito”. Quando Babette se dirige a Olga o faz de forma sensata, parecendo pedir ajuda para se relacionar com Bela e com outros sujeitos, principalmente as figuras masculinas. Babette respeita Olga e a tem como uma aliada na organização, mesmo após as reuniões com outras pessoas, Babette sempre a elogiou e acredita que Olga seja uma figura importante para a associação. “Temos que tê-la ao nosso lado. Além de ajudar com tudo, ela nos ajuda financeiramente. É uma pessoa muito boa, do bem, pena que não mora aqui na comunidade, vem uma vez por semana”.</p> <p>Babette parece ter mais transparência com Olga do que com Bela. Dessa forma, fica aparente seu receio de interpelações negativas por parte de Bela, pois Babette espalha por quem quiser escutar que ama os filhos de Bela e que ela se orgulha de tê-los criado desde seus quatro meses de vida. Babette não expressa o que acha de Bela claramente, nem mesmo no tom de voz isso fica evidente, mas nas expressões faciais e corporais durante as narrativas de Bela em público.</p>
<b>Bela</b>	<p>Bela se comporta em grupo da mesma forma que se comporta sozinha, com exceção da timidez aparente quando está em grupo. É uma pessoa transparente, mas quando precisa colocar suas ideias de forma organizada, se perde, não conseguindo resultados eficazes para com seus objetivos, principalmente quando seu discurso é direcionado ao presidente da associação. “O porque então, sr. Presidente, que o senhor não disse o que tínhamos que fazer? Isso é bem a sua cara, agir por trás”. Sempre que Bela age dessa forma, existe uma resposta justificada de alguém, colocando de forma mais sensata a questão, por exemplo, “tudo o que precisa ser observado dentro da associação está no estatuto, o problema é que ninguém dá a mínima pra ele”. Quando Bela se dirige à Babette, ora o faz de forma paciente e dócil, ora reserva tons de impaciência e impulsividade, mostrando seu lado imaturo e frágil. “Babette, temos que sair daqui, você sabe que o presidente quer a casa, vamos pra minha casa, aí a gente leva as crianças, até decidirmos o que fazer direito”. “Bateram no meu filho, não quero que essa monitora chegue perto dele, se ela</p>

	<p>continuar aqui, tiro meus filhos da creche”. Depois das reuniões, com outros sujeitos, Bela faz referência a Babette como uma mulher insegura e cheia de medos. “A gente já até brigou, poxa, ela tem medo de tudo. Falo que é pra sair da casa, ela tem medo, falo pra ficar na casa, ela tem medo”. Quando o assunto é Olga, Bela se dirige a ela de forma direta e objetiva, não prolonga o que está sendo dito e não aceita muito suas considerações, mas também não fala de Olga fora das reuniões. “Olga, você tem que estar mais presente nos assuntos relacionados com a Artcon. Quando se fica de fora, é muito fácil dar palpites, estou falando que a monitora bateu no meu filho é porque bateu”.</p> <p>Entretanto, com nenhum dos outros sujeitos Bela se expressa da mesma maneira com que se revelou no discurso consigo mesma. Sua visão dos outros membros e já colocadas individualmente são interpretadas apenas pelo tom da voz, expressões faciais e corporais, sem colocar abertamente o que considera das outras participantes.</p>
<b>Olga</b>	<p>Quando Olga está em grupo, se comporta de forma equilibrada, porém demonstra seu lado de não aceitar que as condições sejam simplesmente colocadas sem justificativas plausíveis. Porém, quando se dirige à Babette o faz de forma maternal e preocupada, sem muitos questionamentos, parece que querendo fazer Babette entender o que está sendo dito. Esse comportamento se repete fora das reuniões com outros sujeitos. “A Artcon e a Babette não agüentam mais as pessoas que se dizem interessadas na organização, vêm, ajudam por um tempo, depois vão embora, como se nada tivesse acontecido”. “A Babette, daqui pra frente, vai precisar muito da nossa ajuda, senão ela desaba, cai em depressão”. Quando Olga se direciona a Bela, já o faz em tom crítico, diretivo e muito claro, querendo fazê-la entender as situações de forma mais madura. “Bela, me fale dessa situação, mas me conte os detalhes porque, acho que você esteja confundindo as coisas. Você acha que agir assim, seja a melhor opção, não é assim que as coisas funcionam. Pense bem...”. Esse comportamento de Olga se potencializa ao final da reunião com outros sujeitos. “A considero totalmente despreparada para qualquer tipo de cargo que exija comportamento de líder. É o que ela menos tem”.</p> <p>Entretanto, com nenhum dos outros sujeitos Olga se expressa da mesma maneira com que se revelou no discurso consigo mesma. Sua visão dos outros membros e já colocadas individualmente são interpretadas apenas pelo tom da voz, expressões faciais e corporais, sem colocar abertamente o que considera das outras participantes.</p>

Fonte: elaborado pela autora.



## APÊNDICE E

### REGISTRO DAS REUNIÕES NAS DUAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

**Quadro 35:** Análise documental de reuniões das organizações Ilha das Flores e Sorriso de Criança

EVENTOS REGISTRADOS conforme Medeiros (2008)	
REUNIÕES	
Ilha das Flores	Sorriso de Criança
<p><b>Janeiro/2011:</b> Não houve reuniões na organização devido ao período de férias escolares e alguns membros da Diretoria.</p> <p><b>Fevereiro/2011:</b> registro de 04 reuniões com membros da Diretoria (01 teve como pauta a preparação de volta às atividades e reuniões com pais e 03 tiveram como pauta assuntos cotidianos); 01 reunião com pais de alunos e 01 reunião de integração entre Diretoria, funcionários e voluntários. Todas foram registradas pela secretária em folha sulfite ou agenda e o controle das atividades se fazia na reunião posterior. A reunião com pais não foi registrada e teve o cunho de boas vindas. A reunião de integração não foi registrada e o cunho foi de motivação, sem controle posterior.</p> <p><b>Março/2011:</b> registro de 03 reuniões com membros da Diretoria tendo com pauta assuntos cotidianos, sendo que a última reunião do mês foi marcada por conflitos e falta de diálogo, uma vez que duas voluntárias sugeriram apresentar os pontos fortes e fracos da organização, oferecendo soluções possíveis, através de uma proposta de análise organizacional. Os registros foram feitos em folha sulfite ou agenda pela secretária e os controles foram feitos nas reuniões posteriores.</p> <p><b>Abril/2011:</b> 01 reunião 01 reunião de integração entre Diretoria, funcionários e voluntários; 03 reuniões para tratar de assuntos cotidianos, sendo que 01 delas foi de preparação para a Assembleia Geral Extraordinária tendo como pauta a eleição de uma nova Diretoria; 01 Assembleia Geral Extraordinária. A reunião de integração não teve</p>	<p><b>Janeiro/2011:</b> registro de 02 reuniões tendo como pauta formular uma proposta / composição de chapa para convocação de Assembleia Geral Extraordinária com a finalidade de eleger uma nova Diretoria. O registro foi feito em folha sulfite por Babette, sem controle posterior. Na segunda reunião (28/01/2011) foi composta a chapa, sem o consentimento formal dos membros. Os nomes dos membros foram sendo ditos pelas pessoas presentes à reunião.</p> <p><b>Fevereiro/2011:</b> registro de 01 Assembleia Geral Extraordinária convocada verbalmente pela vice-presidente em exercício (Babette e outros membros da Diretoria, até então em exercício) e formalizada sua convocação pelo atual presidente, tendo como pauta, dentre outras deliberações, a renúncia do presidente em exercício, a eleição e posse da nova Diretoria. A Assembleia Geral Extraordinária teve seu registro em ata com lista de presença.</p> <p><b>Março/2011:</b> Não houve registro de reuniões entre os membros da diretoria na organização.</p> <p><b>Abril/2011:</b> Não houve registro de reuniões entre os membros da diretoria na organização. Registro de 01 evento para a comemoração da Páscoa entre as crianças, monitores e pais, durante o período da tarde na creche. Não houve o controle e registro do evento.</p> <p><b>Maió/2011:</b> registro de 01 reunião entre os membros da Diretoria, porém sem a presença proposital do presidente em exercício. A reunião teve como pauta a retomada da proposta de constituição de uma chapa para um novo processo eleitoral; a preparação para a festa das mães e assuntos cotidianos. Registro de 01 evento da organização para a comemoração do dia das</p>

<p>registro formalizado e teve o cunho de motivação e diálogo entre os funcionários e demais membros, tendo como pano de fundo a nova etapa da organização e a nova presidente. As reuniões cotidianas foram registradas em folha sulfite ou agenda pela secretária e o controle das atividades era feito na reunião posterior. A Assembleia Geral Extraordinária teve seu registro em ata com lista de presença.</p> <p><b>Maió/2011:</b> registro de 04 reuniões com membros da Diretoria e tiveram como pauta assuntos cotidianos. Todas foram registradas pela secretária em folha sulfite ou agenda e o controle das atividades se fazia na reunião posterior.</p> <p><b>Junho/2011:</b> registro de 04 reuniões com membros da Diretoria (03 tiveram como pauta assuntos cotidianos e 01 reunião para tratar da festa julina da organização). Todas foram registradas pela secretária em folha sulfite ou agenda e o controle das atividades se fazia na reunião posterior. O controle dos preparativos da festa julina foi feito pela própria presidente da organização.</p> <p><b>Julho/2011:</b> registro de 01 evento para a comemoração da festa julina da organização. O controle foi feito em livro caixa, contendo entradas e saídas financeiras e a divulgação foi feita no <i>website</i> da organização. Registro de 01 reunião de apresentação dos resultados da festa julina. O registro foi feito em folha sulfite ou agenda pela secretária. As duas últimas semanas de julho não houve reuniões devido ao período de férias escolares e recesso de alguns membros da diretoria.</p> <p><b>Agosto/2011:</b> registro de 04 reuniões com membros da Diretoria tendo com pauta assuntos cotidianos. Os registros foram feitos em folha sulfite ou agenda pela secretária e os controles foram feitos nas reuniões posteriores.</p>	<p>mães ao final do dia, no horário de saída das crianças da creche. O controle foi realizado via fotografias e digitalizado em DVD como lembrança para as mães das crianças.</p> <p><b>Junho/2011:</b> registro de 02 reuniões com membros da Diretoria sem a presença do presidente em exercício (01 para da composição da nova chapa para o processo eleitoral e assuntos cotidianos e 01 reunião para tratar da festa julina da organização). Não tiveram registro e o controle dos preparativos da festa julina foi feito por Babette, vice-presidente em exercício.</p> <p><b>Julho/2011:</b> registro de 01 evento para a comemoração da festa julina da organização. O controle foi feito por Babette de forma informal. Não houve registro de reunião para prestação de contas à Diretoria.</p> <p><b>Agosto/2011:</b> registro de 01 reunião da diretoria e membros da comunidade para composição de nova chapa para o processo eleitoral, além de assuntos cotidianos diversos. O registro e controle foram feitos em folha sulfite, sendo que os nomes para a composição da chapa foram levantados de forma democrática com o consentimento dos sujeitos.</p>
---	---

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa a partir de MEDEIROS (2008)

## APÊNDICE F

### TÓPICO GUIA PARA ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

Dimensão / Categoria a pesquisar	Guia de perguntas	Objetivo
<b>Gênero</b>		
Resistência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fale sobre o que você faz (atividades) corretamente e que os outros não reconhecem.</li> <li>- Fale sobre qual a representação de sua vida pessoal perante seu trabalho.</li> <li>- Para você, qual é a importância do seu trabalho (no empreendimento de economia solidária) para sua vida?</li> </ul>	Mostrar que o individualismo ou o “eu” impera sobre o coletivo ou o “nós”, conforme Guérin (2005), nesta categoria.
Confronto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como você se comporta, no trabalho, quando tem que fazer algo que não concorda porque acha que seu jeito é o certo?</li> <li>- Quando não concorda com algo ou alguém, você se comporta em grupo da mesma maneira que se comporta sozinha?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretar que o discurso público/em grupo ou na “rua” é diferente do discurso privado/individual ou na “casa”, conforme DaMatta (1997)</li> <li>- Mostrar que a categoria confronto aparece de forma mais implícita que explícita</li> </ul>
Cumplicidade ou pseudo cumplicidade e confronto = categoria CAMALEÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando o presidente expressa um pedido/ordem ou fala e age de forma que as mulheres da diretoria não concordam, como geralmente vocês agem? Falam diretamente que vocês consideram isso ou aquilo errado?</li> <li>- Expor idéias aos homens da gestão é fácil ou difícil? Fale a respeito.</li> </ul>	- Confirmar a categoria transitante conforme dados da pesquisa.
<b>Gestão</b>		
Social	- Fale sobre como são os relacionamentos entre os membros da diretoria e desta com o restante da organização	- Interpretar atitudes e ações que envolvem a vida dos sujeitos participantes das organizações.
Econômica	- Fale sobre os pontos positivos e negativos da área financeira da organização (projetos de arrecadação de recursos / subvenções, etc...)	- Analisar as formas de gestão de recursos, financeiros e não financeiros das organizações.
Ecológica	- Como é a relação da organização com a comunidade, órgãos do poder público, projetos de educação ambiental/social.	- Interpretar como são as relações da organização com o meio ambiente externo.
Organizacional e Técnica	- Fale sobre as atividades administrativas (como são realizadas), missão (existe, é clara?), planejamento e execução de atividades, organização de documentos. Acredita que o processo administrativo faz com que a organização alcance seus objetivos? Na sua visão, o que falta?	- Verificar como é o funcionamento interno da organização e o impacto em seus membros a partir dos processos administrativos e da eficácia do trabalho.

## APÊNDICE G

### TERMO DE CONSENTIMENTO

Pelo presente instrumento, a organização Ilha das Flores, abaixo qualificada e assinada, localizados no bairro Shopping Park, autorizam Andréa Costa van Herk Vasconcelos, aluna regularmente matriculada no curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, realizar trabalho de pesquisa, bem como entrevistas com membros das referidas organizações. Autorizam ainda a análise de documentos para utilização na dissertação de mestrado de autoria da mesma.

Uberlândia, 04 de janeiro de 2011.

---

Ilha das Flores

**Obs.:** O documento original se encontra em posse da autora.

## APÊNDICE H

### TERMO DE CONSENTIMENTO

Pelo presente instrumento, a organização Sorriso de Criança, abaixo qualificada e assinada, localizada no bairro Dom Almir, autoriza Andréa Costa van Herk Vasconcelos, aluna regularmente matriculada no curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, realizar trabalho de pesquisa, bem como entrevistas com membros da referida organização. Autoriza ainda a análise de documentos para utilização na dissertação de mestrado de autoria da mesma.

Uberlândia, 04 de janeiro de 2011.

---

Sorriso de Criança

**Obs.:** O documento original se encontra em posse da autora.