

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

LIOVALDA DA SILVA SOUSA

Terceiro Setor, o diverso e a diversidade: o caso de uma organização recreativa.

UBERLÂNDIA
2017

LIOVALDA DA SILVA SOUSA

Terceiro Setor, o diverso e a diversidade: o caso de uma organização recreativa.

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Mestrado Profissional, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão organizacional.

Área de Concentração: Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior

Uberlândia
2017

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

S725t Sousa, Liovalda da Silva, 1964-
2017 Terceiro Setor, o diverso e a diversidade : o caso de uma
organização recreativa / Liovalda da Silva Sousa. - 2017.
 98 f. : il.

Orientador: Valdir Machado Valadão Júnior.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de
Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional.
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Terceiro setor - Teses. 3. Clubes -
administração - Teses. 4. Pluralismo cultural - Teses. I. Valadão Júnior,
Valdir Machado. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de
Pós-Graduação em Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

LIOVALDA DA SILVA SOUSA

Terceiro Setor, o diverso e a diversidade: o caso de uma organização recreativa.

Dissertação aprovada para a obtenção do título de mestre no programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Mestrado Profissional, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (MG), pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 31 de julho de 2017.

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior UFU/MG – Orientador

Prof^ª. Dra. Edileusa Godói de Sousa UFU/MG

Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr UFES/ES

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido e filhos, que me apoiaram constantemente, mesmo tendo de abrir mão de alguns momentos nossos, para que meu sonho pudesse se concretizar.

Aos meus colegas de mestrado, pela companhia nesta jornada árdua. Sem vocês a jornada seria praticamente impossível e tediosa.

Às amigas e amigos, pelo apoio, companhia e também pela paciência com as ausências e atrasos.

Aos professores e a todos os profissionais envolvidos no programa, que se dispuseram a compartilhar talento, conhecimento, experiências, reflexões e aprendizado, amenizando essa jornada. Especialmente aos professores Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros; Cristiane Betanho; José Eduardo Ferreira Lopes; Marcio Lopes Pimenta; Luciana Oranges Cezarino; Vinícius Silva Pereira; Eustáquio São José de Faria; Alexandre Walmott Borges; Peterson Gandolfi e Catarine Palmieri Pitangui Tizzotti, que estiveram presentes no meu dia a dia em sala de aula e auxiliando no desenvolvimento das atividades com muita firmeza e competência e à Professora Edileusa Godoi de Sousa por ter auxiliado no desenvolvimento deste trabalho com suas observações, questionamentos e sugestões durante o processo de qualificação.

Ao meu orientador, Prof. Valdir Machado Valadão Júnior, por, em tantos momentos, ter sido paciente, parceiro e incentivador, me ajudando a superar frustrações que afetaram minha caminhada e me apoiando na tomada de decisões que se tornaram necessárias.

Aos Gestores e funcionários do Pica Pau Country Club, que abriram as portas do Clube para que eu pudesse realizar meu estudo de caso, me tratando com respeito e seriedade.

E, especialmente, a todos aqueles que participaram das entrevistas para conclusão desta dissertação, que só foi possível graças à confiança que tiveram em me contar suas histórias, relatando o que viveram dentro do clube.

Muitas reformas se fizeram para dividir a terra, para torná-la de muitos e, quem sabe, até todas as pessoas. Mas isso não aconteceu em todos os lugares. A democracia esbarrou na cerca e se feriu nos seus arames farpados.

Betinho

RESUMO

O objetivo principal desta dissertação foi analisar como tem sido, ao longo dos últimos dez anos, a administração da diversidade em um clube social recreativo. Para atingir esse objetivo, realizou-se um trabalho de pesquisa por meio do qual se buscou entender o terceiro setor, como nicho onde se encontram os clubes sociais e a diversidade e como elemento diferenciador deste trabalho. Fizeram-se pesquisas bibliográficas sobre a diversidade; terceiro setor e gestão organizacional no terceiro setor, pretendendo-se obter uma melhor compreensão do tema; pesquisas documentais em investigação feita no âmbito organizacional do Pica Pau Country Club; pesquisa de campo composta por fases de reconhecimento e observação, conversas e levantamento de dados e definição de estratégias para a realização das entrevistas e um estudo de caso, que foi a última fase do trabalho. Os resultados do estudo indicam que nos últimos dez anos houve uma tentativa de administração da diversidade no clube, mas isso se deu muito mais por determinação legal do que por iniciativa dos gestores ou questionamento e sugestão dos associados. A realização do presente estudo permitiu identificar as mudanças, voltadas para a gestão das diversidades, que ocorreram no clube; descrever a posição e visão dos associados com relação às mudanças ocorridas e às que eles acreditam que deveriam ocorrer; e apresentar sugestões de ações complementares para a gestão do clube e da diversidade encontrada no decorrer da gestão.

Palavras-chave: terceiro setor, diversidade, clube social, gestão.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation was to analyze how it has been during the last 10 years the administration of diversity in a recreational social club. To achieve this goal, a research was carried out to understand the third sector, as a niche where social clubs and diversity are found, as a differentiating element of this work. Bibliographical research on diversity was done; Third sector and organizational management in the third sector, aiming to obtain a better understanding of the theme; Research research in the organizational context of the Pica Pau Country Club; Field research consisting of phases of recognition and observation, conversations and data collection and definition of strategies for interviewing, and a case study, which was the last phase of the study. The results of the study indicate that in the past 10 years there has been an attempt to manage diversity in the club, but this was much more by legal determination than by managers' initiative or questioning and suggestion of members. The realization of the present study allowed to identify the changes, directed to the management of the diversities, that occurred in the club; Describe the position and vision of the members regarding changes and what they believe should occur and present suggestions for complementary actions for the management of the club and the diversity found during the course of management.

Keywords: third sector, diversity, social club, management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABONG: Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBC: Confederação Brasileira de Clubes

CEATS: Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor

CEERT: Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdade

CEMPRE: Cadastro Central de Empresas - IBGE

CFP: Conselho Federal de Psicologia

CNAE: Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNDM: Conselho Nacional dos Direitos da Mulher

CODEMA: Conselho de Desenvolvimento do Meio Ambiente

CONCLA: Comissão Nacional de Classificação

ECA: Estatuto da Criança e do Adolescente

ENAP: Escola Nacional de Administração Pública

FASFIL: Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos

FEBRABAN: Federação Brasileira de Bancos

GIFE: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

GRPE: Programa de Fortalecimento Institucional para a Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBOPE: Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

ICNPO: Classificação Internacional das Organizações não Lucrativas - *Classification of Non-Profit Organizations*

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

NBR: Norma Brasileira Regulamentadora

OAB: Ordem dos Advogados do Brasil

OIT: Organização Internacional do Trabalho

ONU: Organização das Nações Unidas

PCD: Pessoa com Deficiência

PNPM: Plano Nacional de Políticas para as Mulheres

PVET: Matriz Percepção Visual/ Evolução Temporal

SEPPIR: Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial

SINAPIR: Sistema Nacional de Promoção da Igualdade Racial

SNPD: Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos das Pessoas com Deficiência

SPELL: *Scientific Periodicals Electronic Library*

SPM/PR: Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República

TAC: Termo de Ajuste de Conduta

UNESCO: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA I - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA POPULAÇÃO SEGUNDO COR OU RACA	31
FIGURA II - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DE UNIÕES CONJUGAIS ENTRE PESSOAS COM 10 ANOS OU MAIS DE IDADE, DO MESMO SEXO, SEGUNDO AS GRANDES REGIÕES - 2010..	35
FIGURA III - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA POPULAÇÃO RESIDENTE, POR GRUPOS DE IDADE NO BRASIL - 2004/2060.	36
FIGURA IV - DIMENSÕES DA DIVERSIDADE	41
FIGURA V - DADOS SOBRE OS CLUBES SOCIAIS NO BRASIL - 2016.....	59

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO I - POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA – MULHERES	33
GRÁFICO II - POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA EM 2010 – HOMENS	33

LISTA DE QUADROS

QUADRO I - LEGISLAÇÃO QUE REGULAMENTA E DEFINE REGRAS RELACIONADAS À DIVERSIDADE BRASILEIRA	27
QUADRO II - ÓRGÃOS E PROGRAMAS CRIADOS NO SETOR PÚBLICO PARA GESTÃO DA DIVERSIDADE	29
QUADRO III- TERCEIRO SETOR E DIVERSIDADE RACIAL.....	31
QUADRO IV- TERCEIRO SETOR E DIVERSIDADE DE GÊNERO.....	34
QUADRO V - TERCEIRO SETOR E PCDs	38
QUADRO VI- ATRIBUTOS DA DIVERSIDADE - MATRIZ PVET	42
QUADRO VII - RESUMO DE ALGUMAS ANÁLISES TEÓRICAS DO TEMA DIVERSIDADE	43
QUADRO VIII - ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS.....	52
QUADRO IX - CLASSIFICAÇÃO INTERNACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS (ICNPO)	53
QUADRO X - RESUMO DE ALGUMAS ANÁLISES TEÓRICAS SOBRE O TERCEIRO SETOR.....	56
QUADRO XI - RESUMO DE ALGUMAS ANÁLISES TEÓRICAS SOBRE CLUBES SOCIAIS	60
QUADRO XII – FONTES DE DADOS	64
QUADRO XIII - SÍNTESE.....	67
QUADRO XIV - ORIGEM DE DADOS	71
QUADRO XV - DOCUMENTOS OBTIDOS	76
QUADRO XVI - PROPOSTA DE PROGRAMA DE GESTÃO	87
QUADRO XVII – OBJETIVOS ESPECÍFICOS - RESULTADOS	88

LISTA DE TABELAS

TABELA I - ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERSETORIAIS.....	47
TABELA II - EMPRESAS E OUTRAS ORGANIZAÇÕES, PESSOAL OCUPADO TOTAL E ASSALARIADO EM 31.12, SALÁRIOS E OUTRAS REMUNERAÇÕES E SALÁRIO MÉDIO MENSAL, SEGUNDO A NATUREZA JURÍDICA - BRASIL – 2014.....	49
TABELA III - PARTICIPAÇÃO DE PESSOAL OCUPADO ASSALARIADO – GÊNERO.....	49
TABELA IV - FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS.....	66
TABELA V - CATEGORIA A QUE PERTENCE OS SÓCIOS ENTREVISTADOS.....	66
TABELA VI - PERÍODO DE ASSOCIAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	67
TABELA VII - SÓCIOS – CATEGORIAS.....	72

Sumário

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	19
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	19
1.3 JUSTIFICATIVAS PARA A ESCOLHA DO TEMA	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 DIVERSIDADE	23
2.1.1 <i>As várias diversidades</i>	23
2.1.2 <i>A gestão das políticas de diversidade no Brasil e no mundo</i>	24
2.2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	39
2.2.1 <i>Modelos relacionados às dimensões da diversidade</i>	40
2.3 O TERCEIRO SETOR	44
2.3.1 <i>Definição das organizações sem fins lucrativos conforme a Constituição Federal e o Código Civil Brasileiro</i>	50
2.3.2 <i>Nomenclaturas</i>	52
2.3.3 <i>Terceiro Setor e Diversidade</i>	54
2.4 OS CLUBES SOCIAIS	57
3 METODOLOGIA	62
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	68
4.1 O CLUBE.....	68
4.2 ACESSIBILIDADE NO CLUBE	74
4.3 ENTREVISTAS	76
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA A GESTÃO DO CLUBE SOCIAL	84
REFERÊNCIAS.....	90

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do tema e apresentação do problema

Nas últimas décadas, foi possível ver em todo o mundo, o surgimento e crescimento de um novo processo social, que está ligado não somente às mudanças nas relações humanas, mas também às alterações nos aspectos políticos, culturais e econômicos que traçam o perfil de uma sociedade. É possível observar o surgimento de novos grupos que se destacam, em sua maioria, por uma especificidade que os diferencia dos demais grupos que compõem a comunidade em que estão inseridos. Essas especificidades estão ligadas a diferenças nas características e limitações físicas como cor da pele e mobilidade, mas também nos hábitos, costumes e origem.

Esses novos grupos são, em sua maioria, estereotipados por parte da sociedade, que define, ideologicamente, como normais, características diferentes das apresentadas por eles.

As regras de convívio e as relações sociais são estabelecidas de forma que não são considerados, em algumas situações, os fatores que geram a diversidade.

A diversidade foi o tema tratado neste trabalho, considerando que se tornou um elemento transformador de relações e gerador de conhecimento e inovação. A intenção, de maneira geral, foi responder à seguinte questão: Como é tratada a questão da administração da diversidade em um clube social recreativo?

Não há unanimidade quanto ao significado do termo diversidade; existe um entendimento de que ele abrange diversas dimensões, sendo tratado por meio de abordagens variadas. Alguns autores tratam a diversidade a nível individual, considerando que suas dimensões são definidas pelas identidades pessoais onde as características particulares irão diferenciar os indivíduos entre si, (COX JR.; SMOLINSKI, 1994; NKOMO, COX JR., 1998; BENTO 2000, 2002; SOARES, 2000). Outros já a identificam através das relações formadas pelas diferenças e semelhanças existentes entre os indivíduos (MILLIKEN; MARTINS, 1996; THOMAS e ELY, 1996). Há ainda uma visão mais ampla e também mais utilizada pelos analistas, que considera a diversidade como uma possível identidade social obtida a partir das diferenças existentes entre os grupos de indivíduos, e ela pode ser definida quando identificamos os fatores que geram essas diferenças (NKOMO;

COX JR., 1998). O que se pode observar é que a diversidade, segundo pontos de vista distintos, pode se referir tanto ao individual quanto ao grupal e também ao aspecto relacional dos indivíduos.

De acordo com o Censo brasileiro de 2010, a participação de idosos na população saltou de 2,7% para 7,4% de 1960 a 2010; a razão de sexo passou de 99,8 homens para cada 100 mulheres para 96 homens, sendo que a população, em 2010, era composta por 47,7% de pessoas que se classificaram como brancas, 43,1% como pardos e 7,6 como pretos. Os amarelos correspondiam a 1,1% e os indígenas a 0,4%.

Conforme análise do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a diversidade brasileira pode ser vista como uma característica demográfica intrínseca às diferenças oriundas da formação do território brasileiro e das diferenças regionais, que são reproduzidas a nível municipal e se ampliam com o tempo. Na análise feita, são consideradas as dimensões da diversidade relacionadas à composição étnico-racial e etária, entre outras (IBGE, 2010).

Todos os dados apresentam um contexto que leva a uma necessidade de ver a diversidade com outros olhos, não só de mudanças em termos numéricos, mas também de transformação social.

A diversidade nas organizações é tema bastante discutido pelos estudiosos. Para Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011), a diversidade é um desafio para os gestores empresariais, uma vez que as diferenças individuais geram divergências que podem levar a novos direcionamentos nas estratégias organizacionais. Pode se considerar que o bom aproveitamento dessa diversidade ajudaria a organização a alcançar seus objetivos dentro do mercado em que atua, mas o problema é saber a melhor forma de tratar a questão para usufruir dos benefícios.

Se por um lado é possível constatar a existência de uma quantidade significativa de estudos relacionados ao tema diversidade, tanto em organizações públicas quanto no setor privado, (COX JR.; SMOLINSKI, 1994; MILLIKEN e MARTINS, 1996; THOMAS e ELY, 1996; NKOMO, COX JR., 1998; BENTO 2000, 2002; SOARES, 2000; SICHEROLLI, MEDEIROS e VALADÃO JÚNIOR, 2011), por outro não se consegue identificar a mesma intensidade nos trabalhos ligados a determinadas entidades do terceiro setor.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em parceria com o IBGE, a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), publicou um trabalho – *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil*. Nesse trabalho, utilizando como referência a metodologia adotada em 2002 pela Divisão de Estatística da Organização das Nações Unidas (ONU) e pela Universidade John Hopkins, definiram-se as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL). Assim, foram consideradas FASFIL as organizações que se enquadravam em cinco critérios estabelecidos na metodologia utilizada e que estavam presentes no Código Civil Brasileiro:

- (a) privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado;
- (b) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins;
- (c) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- (d) autoadministradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e
- (e) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores. (IBGE, 2010, p. 13).

Enquadraram-se nesse perfil as associações, fundações e organizações religiosas, caracterizando-se, assim, as entidades que constituem o terceiro setor na economia brasileira. Esse setor causou grande impacto na sociedade no que diz respeito à movimentação de recursos, oferta de emprego e posição política.

Na pesquisa realizada pelo IBGE, IPEA, ABONG e GIFE, em 2002, foram identificadas 276.000 fundações privadas e associações sem fins lucrativos, número que ainda não refletia a realidade do mercado, uma vez que a metodologia utilizada desconsiderou algumas organizações elencadas como pertencentes ao terceiro setor. A quantidade representava 5% das 5,3 milhões de organizações públicas, privadas lucrativas e privadas não-lucrativas cadastradas no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE). Por intermédio da pesquisa também é possível observar que, apenas em seis anos, houve um crescimento de mais de 150% no número das associações sem fins lucrativos e fundações privadas no país, pois, em 1996, eram 105.000. Em 1996, as FASFIL representavam 3% das entidades

cadastradas e, em 2002, passou para 5%. Em 2010, uma nova pesquisa identificou um total de 290.699 FASFIL no país.

O terceiro setor aparece como alternativa ao setor governamental no intuito de atender a algumas demandas sociais não atingidas por ele, objetivando oferecer benefícios coletivos e atuando sem fins lucrativos; mas nem sempre é apenas isso. À medida que se passa a conhecer os vários tipos de instituições incluídas nesse setor, é possível observar que ele busca horizontes diversificados. Neste trabalho, tratar-se-á um desses casos, de forma que será possível observar uma iniciativa gerada e organizada a partir da sociedade civil.

Para Cardoso (1997), o terceiro setor é importante por revolucionar os papéis sociais tradicionais, apresentando novos modos de pensar e agir sobre a realidade social rompendo com a dicotomia entre público e privado – estatal e empresarial.

Como pode ser visto, pelos critérios expostos, a maneira mais simples de definir as instituições do terceiro setor é apresentá-las como aquelas que não se enquadram no perfil do aparelho estatal, chamado primeiro setor, nem nas instituições empresariais, denominadas segundo setor, que têm como objetivo principal a obtenção de lucro (MENDES, 1999).

A motivação para elaboração deste trabalho se deu, inicialmente, pelo interesse em contribuir para a discussão sobre um tema de significativa relevância na sociedade brasileira, visto que ele aparece como fator modificador das relações sociais, políticas, culturais e econômicas da população. A busca ocorreu pelo entendimento da redefinição dos papéis sociais de Estado, mercado e terceiro setor e da própria comunidade no desenvolvimento de novas formas de execução de ações sociais (FISCHER, 2002). Em um segundo momento houve ainda a necessidade de entender o papel da diversidade na estruturação das novas relações sociais que surgem, especificamente, em uma organização associativa dentro do terceiro setor da economia nacional, que se destaca pela característica original de agregar “semelhantes” (FLEURI, 2001; GOMES, 2012).

Cada entidade componente do terceiro setor tem características únicas, cada uma com origem, história e finalidades próprias. Normalmente, elas têm o objetivo principal de atender os anseios de um grupo que apresenta desejos e necessidades sociais semelhantes, sejam elas profissionais, de lazer, intelectuais

ou culturais, ou seja, a entidade é criada com base em uma necessidade social que une seus criadores (JUNQUEIRA, 2004).

É possível crer que a diversidade se torna explícita, historicamente falando, quando são expostas as diferenças encontradas nas relações sociais, culturais e políticas dos grupos ou nações no decorrer do tempo (LÉVI-STRAUSS, 2006). No desenvolvimento deste trabalho, o que se procura é apresentar a visão e entendimento do termo diversidade no mundo e no Brasil, com destaque para o chamado terceiro setor da economia e da sociedade e vislumbrando suas principais características, dimensão e importância. A análise se dá sob o aspecto organizacional do terceiro setor, destacando-se o papel do Governo no processo de desenvolvimento daquelas entidades, bem como as mudanças e as consequências que seu crescimento traz para a sociedade. Para conclusão da proposta, apresentou-se um estudo de caso realizado em um clube social recreativo, representante das instituições definidas como componentes do terceiro setor.

É importante destacar, por meio do estudo, que o processo analisado apresenta um aspecto complexo e amplo, que deve ser tratado de forma a considerar o social, cultural, político, econômico, estrutural e ambiental, além de questões relacionadas a gênero, raça, entre outros, em um processo dinâmico, observando-se que todos esses aspectos estão relacionados à capacidade do indivíduo de se socializar (HANASHIRO, CARVALHO, 2005).

Os clubes recreativos sociais se enquadram em um setor da sociedade onde o corporativismo originado nas semelhanças, sejam elas de aspecto econômico ou originadas das relações entre classes ditas tradicionais, imperam (MATTOSO; LIMA; NEVES, 2011).

Devido à intensificação de aspectos e situações ligadas ao assunto, encontrados em nível mundial e discutidos, cotidianamente, pela sociedade, é possível encontrar bons trabalhos acadêmicos e também regras e normas tratando a diversidade e despertando, cada vez mais, o interesse pelo tema. Há também trabalhos institucionais como os produzidos pelo IBGE; IPEA; Instituto Ethos; e Ordem dos Advogados do Brasil (OAB/SP), que tratam essa diversidade em aspectos numéricos e legais.

Em nível nacional, ainda há uma certa falta de informação a respeito do termo terceiro setor. Algumas das entidades que estão classificadas como do

terceiro setor, por exemplo os clubes sociais, quase não são citadas em trabalhos acadêmicos relacionados ao setor. Geralmente, elas só aparecem quando há uma discussão sobre uma situação específica de uma entidade.

Após buscas em repositórios como Spell, periódicos CAPES e outros, não se puderam encontrar muitos trabalhos que tratassem da relação terceiro setor e diversidade e, menos ainda, que tratassem da relação diversidade e clubes sociais recreativos. Entretanto, essa dificuldade em localizar dados aguçou o interesse em pesquisar o tema.

Neste trabalho, tratou-se a diversidade como fator de estímulo ao desenvolvimento de novas relações e ampliação de acessibilidade e conhecimentos, além do incentivo ao respeito à diferença e ao exercício da cidadania em um clube social.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Para Vergara (2007, p. 25), “se o problema de pesquisa é uma questão a investigar, objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final, se alcançado, dá resposta ao problema”.

O objetivo principal é analisar como tem sido, ao longo dos últimos dez anos, a administração da diversidade em um clube social recreativo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elencar as mudanças ocorridas no clube, voltadas para a gestão das diversidades;
- Descrever como os associados e diretores enxergam as mudanças ocorridas e o grau de aceitabilidade.
- Criar sugestões de ações complementares para a gestão da diversidade.

1.3 Justificativas para a escolha do tema

A escolha do tema se deu por questões distintas. O objetivo inicial foi realizar um trabalho sobre o tratamento do tema diversidade em uma empresa pública federal, mas devido a restrições encontradas com relação ao acesso aos empregados que seriam alvo das entrevistas, o projeto teve de ser descartado.

Em uma nova tentativa, surgiu o interesse em entender a evolução do tratamento das divergências existentes quando do tratamento da diversidade no terceiro setor, que tem como um dos grandes fatores determinantes de seu surgimento a própria diversidade. O que se visualiza é o surgimento de um setor que busca a unidade e o consenso diante da sociedade brasileira, que é bastante diversa e heterogênea e expressa naturalmente, durante décadas, os conflitos e contradições que surgem dessas características. De acordo com Landim:

Terceiro setor evoca colaboração e positividade de interação, diluindo a ideia de conflito ou contradição e tendendo a esvaziar as dinâmicas politizadas que marcam, pela força das circunstâncias, a tradição associativista das últimas décadas (e talvez da história) do Brasil. (2002, p. 43).

Houve um interesse em, no aspecto teórico, buscar um acréscimo de informações para o material literário disponível sobre o assunto, uma vez que não há muita informação a respeito do termo terceiro setor e, menos ainda quando se trata das organizações de terceiro setor denominadas sobre os clubes sociais como entidades pertencentes a esse setor e sua relação com a questão da diversidade.

No aspecto social, a intenção foi apresentar ao clube analisado o que a forma de gestão da diversidade adotada gerou, fosse em termos de benefícios ou de exemplos, o que era esperado e o que poderia ainda ser produzido a partir desse novo conhecimento, além de criar uma referência para as entidades com as mesmas características.

Com relação ao clube analisado no estudo de caso, pôde-se oferecer uma avaliação da gestão, do ponto de vista de seus diretores e associados, com oportunidade para uma reavaliação dessa gestão e aperfeiçoamento para atingir os anseios daquele grupo, servindo ainda de referência para outros clubes recreativos, do ponto de vista social. Sob a perspectiva teórica: este trabalho buscou preencher uma lacuna na literatura, pois há certa dificuldade em identificar

textos que discutem a diversidade no terceiro setor e nos clubes sociais recreativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para elaboração do trabalho, revisaram-se teorias ligadas ao delineamento da alteração das relações sociais que ocorrem nas organizações do chamado terceiro setor em consequência da forma de gestão da diversidade. Houve uma busca por dados relevantes no esclarecimento da questão e na procura por um melhor entendimento e aproveitamento dos novos elementos disponíveis para o trabalho dos gestores organizacionais.

Dividiu-se a revisão em quatro tópicos. No primeiro, o assunto tratado foi a diversidade e sua gestão, com destaque para suas diversas e distintas conceituações bem como os questionamentos relacionados ao arcabouço teórico sobre o tema no mundo e no Brasil. No segundo tópico, o assunto é a gestão da diversidade dentro das organizações, com especial atenção para as organizações do terceiro setor, analisando-se os processos de definição de indivíduos e grupos, que são classificados fora dos chamados primeiro e segundo setores. Em um terceiro tópico, a abordagem foi sobre o denominado terceiro setor, destacando-se os processos sociais e econômicos ocorridos no país, considerados necessários para compreender as relações que se formam nesse setor. E, no quarto tópico, o assunto é o caso específico dos clubes sociais dentro da estrutura definida como terceiro setor, fechando com um estudo de caso que, conforme Yin (2001), é um dos meios possíveis para a realização de pesquisa de ciência social cujo objetivo principal não é enumerar frequências, mas sim chegar ao “como” e ao “por que” das questões.

Na busca por uma construção teórica melhor embasada, fez-se um levantamento amplo sobre o tema diversidade e sua gestão, que deve ser tratado de forma a considerar os aspectos social, cultural, político, econômico, estrutural e ambiental, além de questões relacionadas a gênero, raça, credo, entre outros, em um processo dinâmico, em que o principal foco é entender a importância e consequências da diversidade como fator de socialização em uma organização.

A seguir, foram apresentadas algumas definições de diversidade e com base nas definições elaboradas por autores de significância no estudo desse tema, foi tratada a característica “diversa” da diversidade.

2.1 Diversidade

É possível observar, nas literaturas identificadas sobre o tema, que ainda não há um consenso sobre diversidade nos estudos organizacionais. No Brasil, os estudos significativos localizados são bastante recentes, e, mesmo considerando-se os trabalhos de autores internacionais disponíveis, fica difícil se chegar a uma única e consistente definição de diversidade.

As definições disponíveis viajam de significados mais restritos, que consideram e tratam aspectos pessoais como raça, gênero e credo, até significados amplos, que abrangem aspectos ligados às relações entre um grupo de pessoas e o sistema social em que estão inseridos.

Para Thomas Jr. (1991), diversidade é um conceito que inclui tudo e todos, englobando estilo de vida, origem geográfica, preferência sexual, tempo de serviço na organização e status.

Loden e Rosener (1991) colocam que o tema se compõe por duas dimensões: uma primária, que se define pelas diferenças humanas e que trata de situações imutáveis, como idade, gênero, raça, etnia, habilidades físicas e opção sexual; e outra secundária, que trata de questões relacionadas à origem geográfica, formação educacional e atividade profissional do indivíduo.

Para Cox Jr. (1993, p. 5-6), diversidade cultural é “a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural”.

2.1.1 As várias diversidades

Quando se fala de diversidade humana, alguns aspectos se destacam de imediato; geralmente ligados a elementos culturais e físicos, rápida e facilmente perceptíveis, como a cor da pele, o sexo, a vestimenta, o idioma, assim como muitos outros. Os aspectos taxados como negativos pela ideologia social são os que mais se destacam, sendo que os parâmetros utilizados para definir essas características, normalmente, são baseados nos seus idealizadores, induzindo a sociedade a determinar situações que levam à dominação de certos grupos sociais por outros, definidores de regras. Para rever essa forma de avaliação, são necessários, entre outros, processos teóricos e acadêmicos que tratem a questão

de forma a expor a realidade e abrir espaços para novos posicionamentos e avaliações. Conforme Chauí:

A relação entre teoria e prática é uma relação simultânea e recíproca por meio da qual a teoria nega a prática enquanto prática imediata, isto é, nega a prática como um fato dado para revelá-la em suas mediações e como práxis social, ou seja, como atividade socialmente produzida e produtora da existência social. A teoria nega a prática como comportamento e ação dados, mostrando que se trata de processos históricos determinados pela ação dos homens que, depois, passam a determinar suas ações. Revela o modo pelo qual criam suas condições de vida e são, depois, submetidos por essas próprias condições. (1991, p. 31-32).

Partindo desse pressuposto, no caso específico da diversidade em estudo, alguns trabalhos institucionais buscam a utilização de nomenclaturas capazes de identificar, de forma mais direta, as classificações possíveis para o tema na sociedade atual e, a partir daí, gerar embasamento para uma análise mais profunda da questão.

A seguir foi apresentado como a diversidade é vista no Brasil e no Mundo.

2.1.2 A gestão das políticas de diversidade no Brasil e no mundo

Para alguns autores (NKOMO, COX JR., 1998; HANASHIRO, CARVALHO, 2005; HANASHIRO, 2008), o tema gestão da diversidade teve origem nos Estados Unidos, na década de 1980 e foi relacionado à globalização e aos movimentos de migração nacionais e internacionais.

Não se pode falar de diversidade nas organizações no Brasil sem tratar a situação real de implantação dos programas de diversidade no país. É necessário transitar pelos órgãos do Governo Federal, não deixando de considerar a quantidade significativa de acontecimentos nacionais ligados à rejeição do reconhecimento e à negação de direitos às consideradas minorias, por parte de grupos organizados ou não. De acordo com Fleury:

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso. Mas é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial. (2000, p.19).

Devido às próprias características de grande diversidade do país, no que tange à estrutura social, econômica e política e à existência de tratados e convenções internacionais sobre o tema, o setor público nacional acaba se destacando na gestão da diversidade em organizações.

Por meio de um levantamento da legislação, normas, tratados, acordos e convenções a nível federal, é possível apresentar um breve histórico da participação das chamadas minorias no processo de formação das políticas públicas voltadas para a questão de diversidade no país.

É importante deixar claro o desenvolvimento dos movimentos reivindicatórios que ocorreram nas décadas de 1980 e 1990, quando há, em um primeiro momento, a busca por melhorias em classes sociais específicas, como nos movimentos femininos. Mas, em um segundo momento, a luta passa a ser pela construção de uma sociedade democrática, no que se refere aos aspectos econômico e social, em que as questões de desigualdade se tornem assunto de pauta (MONTAGNER et al., 2010).

O posicionamento de alguns movimentos sociais, como o movimento feminista da década de 1980, chamou o Estado ao debate, destacando a importância da sua participação como elemento de indução ao processo de superação das desigualdades e como promotor, através de políticas públicas, do resgate da dívida social do país com alguns grupos, dívida gerada pelas desigualdades sociais.

No início da década de 1980, foram criados os primeiros órgãos de apoio a grupos ditos minoritários, como os Conselhos Estaduais de Direito das Mulheres e o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM). A partir daí, os movimentos sociais conseguiram se inserir e criar espaços em outros setores, como no setor da Saúde, no qual foram criados programas específicos de saúde da mulher, e na área Social, com o aumento do número de creches, não só no setor público, mas também dentro de empresas, que facilitavam o trabalho para suas empregadas, pois seus filhos poderiam ficar em uma creche nas dependências do seu local de trabalho (FARAH, 2004).

Nessa fase, o assunto ainda não era definido como questão de diversidade. Em sua obra, Graça, Malaguti e Vieira (2004) colocam que foi na década de 1990 e no início dos anos 2000 que houve uma mudança de foco, pois de programas específicos partiu-se para um tratamento mais amplo, o que tornou as questões

relativas à diversidade pauta de discussão a partir do momento em que elas passaram a envolver muitos grupos de indivíduos e diversas demandas que poderiam ser ou não semelhantes. Desse modo, a questão torna-se basicamente social e, como tal, dependente de ações governamentais. O Estado, então, precisou considerar a questão diversidade nas políticas públicas.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) tem uma atuação voltada para a questão da diversidade no que diz respeito ao trabalho, e o Brasil, como membro dessa entidade, se utilizou de algumas de suas normas para elaborar regras internas sobre o tema. A Declaração dos Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho, adotada na 86^a sessão da OIT, em Genebra, em junho de 1998, destaca o direito efetivo da negociação coletiva, da liberdade sindical e de associação dos empregados, como fator de fortalecimento da promoção do trabalho decente e vida digna, que podem ser atingidos pelo indivíduo que possui uma ocupação produtiva, com adequada remuneração, exercida em condições de liberdade, segurança e equidade.

A negociação coletiva pode ser vista como fator essencial na promoção da igualdade de gênero e raça, pois por intermédio dela é possível garantir alguns direitos fundamentais ao trabalhador, o que inclui a melhoria e o aumento do número de empregos tanto para homens quanto para mulheres; a melhoria dos programas sociais que apoiam os trabalhadores; e o fortalecimento das políticas públicas (ABRAMO, 2010).

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 5º, garante a igualdade entre homens e mulheres e, no artigo 8º, garante ao trabalhador o direito à associação profissional ou sindical; desde 1989, há um dispositivo legal que assegura cota para os portadores de deficiência em todos os concursos públicos (Lei 7.853, de 24/10/89, regulamentada pelo Decreto 3.298, de 20/12/99); em 1995, houve a assinatura de decreto que criou um Grupo de Trabalho Interministerial para Valorização da População Negra, documento assinado na data comemorativa aos 300 anos de Zumbi. Esses foram apenas alguns dos diversos passos dados para a realização da inclusão social no país. A partir de então, esses processos foram evoluindo, gerando maior acessibilidade aos grupos considerados excluídos, com destaque para as políticas públicas voltadas para a inclusão desses trabalhadores no serviço público.

Desde a promulgação da constituição de 1988, o acesso a cargos públicos se tornou algo mais democrático e ao alcance de toda a sociedade. No artigo 37 da Carta Magna, são tratadas especificamente as regras de acessibilidade a informações do setor público e também aos cargos, empregos e funções públicas.

Com base nas disposições constitucionais, os órgãos públicos começam a estruturar seus processos seletivos e se adequar para se inserir nesse mundo da diversidade. Apesar de o método ser questionável, agora há tentativas de se realizar processos de seleção sem cláusulas discriminatórias ou exclusivas. Há a introdução de cláusulas inclusivas, nas quais, inicialmente, é definido um percentual específico de vagas dentro de um processo seletivo para alguns definidos como minorias, como é o caso dos portadores de necessidades especiais. Com o decorrer da adequação, esse e outros direitos também são estendidos a outros grupos considerados em situação de desigualdade devido a dívidas sociais.

Após levantamento no site do Governo Federal, é possível identificar, conforme pode ser visto no Quadro III a seguir, um número significativo de Leis que foram criadas ou adequadas à situação:

Quadro I - Legislação que regulamenta e define regras relacionadas à diversidade brasileira

Lei	Ano	Assunto
Constituição Federal	1988	Constituição Federal.
Lei 7.716/1989	1989	Define crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor.
Lei 8.069/1990	1990	Estatuto da criança e do adolescente (ECA).
Lei 8.112/1990	1990	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais – em seu artigo 5º, §2º determina reserva de até 20% de vagas para pessoas com deficiência em concursos para cargos públicos onde as atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras.

Continua na próxima página

Continuação da página anterior

Lei	Ano	Assunto
Lei 8.213/1991	1991	Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências – em seu artigo 93 determina que empresas com 100 ou mais empregadas(os) cumpram uma cota, preenchendo de 2 a 5% dos seus cargos com trabalhadoras(es) beneficiários da previdência reabilitadas/os ou portadores de deficiência habilitados (conforme classificação do Ministério do Trabalho e Previdência Social).
Lei 9.029/1995	1995	Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências.
Lei 10.741/2003	2003	Estatuto do idoso.
Lei 10.639/2003	2003	Modifica a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) ao tornar obrigatório o ensino da História e da Cultura Afro-brasileira e Africana nos currículos da Educação Básica (artigo 26-A).
Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha)	2006	Coíbe todas as formas de violência contra a mulher.
Lei 11.525/2007	2007	Modifica a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) tornando obrigatória a inclusão do conteúdo relativo aos direitos das crianças e das(os) adolescentes no currículo do ensino fundamental (artigo 32, § 5º).
Lei 13.104/2015	2015	Altera o art. 121 do Código Penal, para prever o feminicídio como circunstância qualificadora do crime de homicídio, e o art. 1º da Lei nº 8.072, de 25 de julho de 1990, para incluir o feminicídio no rol dos crimes hediondos.

Fonte: Autora.

É possível observar pela legislação em destaque que, em um primeiro momento, a Constituição Federal deu as diretrizes, criando princípios e regras aplicáveis a normas de direitos fundamentais, que podem ser vistas, por exemplo, nos seus artigos 5º, 6º e 7º. A partir de então, começam a ser sancionadas leis que tratam temas específicos, ligados às necessidades e direitos da sociedade brasileira oferecendo aos grupos definidos como excluídos ou expostos a situações de risco direitos aos quais eles não tinham acesso e, principalmente, cidadania.

Apesar de todo o processo normativo, ainda ficou evidente a necessidade de criação de outros programas e políticas públicas no intuito de trabalhar no setor

público as questões ligadas ao não reconhecimento dos direitos dessas minorias e à aceitação e respeito aos considerados “diferentes”.

Considerando que houve a necessidade de criação de tantas leis e normas tratando tais aspectos, é possível vislumbrar as proporções das limitações encontradas na gestão da diversidade no país.

Em se tratando do setor público, o Governo, cumprindo seu papel de dar oportunidades para todos em todas as suas esferas, se baseia nas normas e regras para realizar seus processos de contratação e desenvolve todo um processo interno por meio de programas e projetos, para propiciar condições e gerar conscientização a todos os agentes públicos, da igualdade que deve preponderar mesmo diante das desigualdades.

No Quadro II, a seguir, foram relacionados alguns órgãos e programas, criados no intuito de fomentar as políticas de diversidade do governo brasileiro.

Quadro II - Órgãos e programas criados no setor público para gestão da diversidade

Tipo	Sigla	Nome do Órgão
Órgão	SEPPIR	Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial
Órgão	SPM/PR	Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República
Sistema	SINAPIR	Sistema Nacional de Promoção da Igualdade Racial - instituído pelo Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010) e regulamentado pelo Decreto nº 8136/2013.
Programa	GRPE	Programa de Fortalecimento Institucional para a Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego.
Programa	SNPD	Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos das Pessoas com Deficiência.
Plano	PNPM	Plano Nacional de Políticas para as Mulheres

Fonte: Autora.

Esses são apenas alguns dos diversos órgãos e programas governamentais ditos em prol da equidade no intuito de incentivar a igualdade em um país tão diverso.

Na análise do setor privado e terceiro setor, as normas e legislação apresentadas são fatores importantes, mas não têm o mesmo peso que para as

decisões tomadas no setor público. Nesses dois setores, o gestor precisa analisar e entender os ganhos da organização com a utilização de alguns procedimentos e processos.

O que fica evidente em tantas leis, normas, programas e órgãos é o nível da significância desse tema para a sociedade brasileira; é importante destacar também a quantidade de fatores e vertentes que alimentam essa significância, e, com base nessa observação e considerando o grande número de estudos sobre o assunto, é possível elencar e apresentar alguns tipos da diversidade identificadas no país.

Foram relacionadas, a seguir, algumas das diversidades mais estudadas, que ocupam maior destaque no terceiro setor; e, adiante, elas serão tratadas neste trabalho.

a. Diversidade Étnico-Racial

Etnia diz respeito a um conjunto de dados que englobam língua, religião, costumes alimentares e comportamentos sociais compartilhados por grupos humanos. Os grupos indígenas, ciganos, a comunidade judaica, a comunidade islâmica, entre outras, podem ser citados como exemplos de grupos étnicos. Oliveira diz:

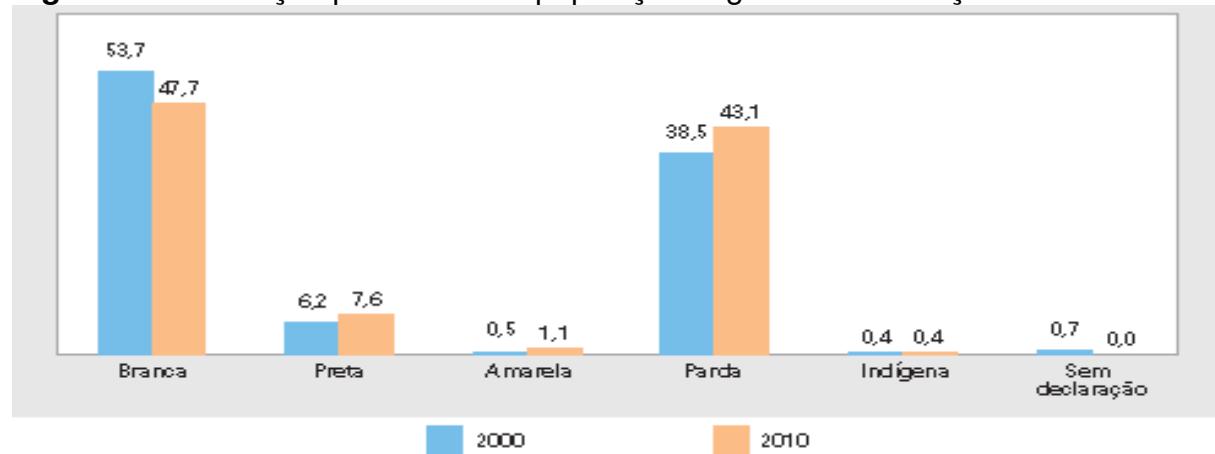
Identidade racial/étnica é o sentimento de pertencimento a um grupo racial ou étnico, decorrente de construção social, cultural e política. Ou seja, tem a ver com a história de vida (socialização/educação) e a consciência adquirida diante das prescrições sociais raciais ou étnicas, racistas ou não, de uma dada cultura. (2004, p. 57).

Para a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), a sociedade brasileira é constituída por diferentes grupos étnico-raciais e se caracteriza, culturalmente, como uma das mais ricas do mundo, mas tem sua história marcada por desigualdades e discriminações, especificamente contra negros e indígenas, o que impede o pleno desenvolvimento econômico, político e social desses grupos.

No Brasil, o termo usado para classificação racial é a cor da pele. A classificação racial no país é feita desde o primeiro recenseamento geral dos brasileiros em 1872.

O IBGE utiliza a cor da pele para classificar os brasileiros em pretos, pardos, amarelos, brancos e indígenas, como pode ser visto na Figura I, a seguir.

Figura I - Distribuição percentual da população segundo cor ou raça



Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000/2010.

Pela Figura I é possível observar quão significativa é a diversidade racial no Brasil. Oficialmente, há cinco cores de pele reconhecidas, sendo que quatro delas possuem uma representatividade significativa na população e a quinta uma representatividade histórica.

Para complementar a contribuição teórica sobre a diversidade em pauta, será acrescentado, a seguir, o Quadro III, com informações de alguns trabalhos publicados sobre o assunto.

Quadro III- Terceiro Setor e Diversidade Racial

AUTORES	OBJETIVOS	CONCLUSÕES
-Francisco C. de Oliveira -Elano D. Rodrigues -Helda Kelly Dos Santos Pereira	<p>Objetivo geral: [...] investigar como as organizações do Terceiro Setor percebem o papel das Ações Afirmativas no combate à discriminação contra os negros no Brasil.</p> <p>Objetivos específicos: [...] (i) Verificar como os gestores e funcionários negros das organizações do Terceiro Setor percebem a questão da discriminação contra o negro e (ii) Verificar como gestores das organizações do Terceiro Setor percebem os conceitos da gestão da diversidade.</p>	<p>Nesse início do século XXI, vê-se que o mito da “democracia racial” ainda influencia a percepção da sociedade brasileira quanto à situação dos negros neste País.</p>

Continua na próxima página

Continuação da página anterior		
Osvaldo José da Silva	[...] o terceiro setor como um espaço alternativo de engajamento e inclusão étnica da população afrodescendente, como tarefa e responsabilidade das organizações sérias constituídas na sociedade brasileira.	O terceiro setor é a dimensão das ações da sociedade civil para a construção de uma nova dinâmica ética de inclusão social. São nas ações do terceiro setor que a comunidade afrodescendente poderá encontrar políticas sérias de parceria e solidariedade de inclusão étnica.

Fonte: Elaborado pela autora, com base no material teórico disponível (dados transcritos).

Com relação à diversidade étnico-racial, a preocupação dos autores apresentados se baseia na análise do papel do terceiro setor no processo de inclusão social.

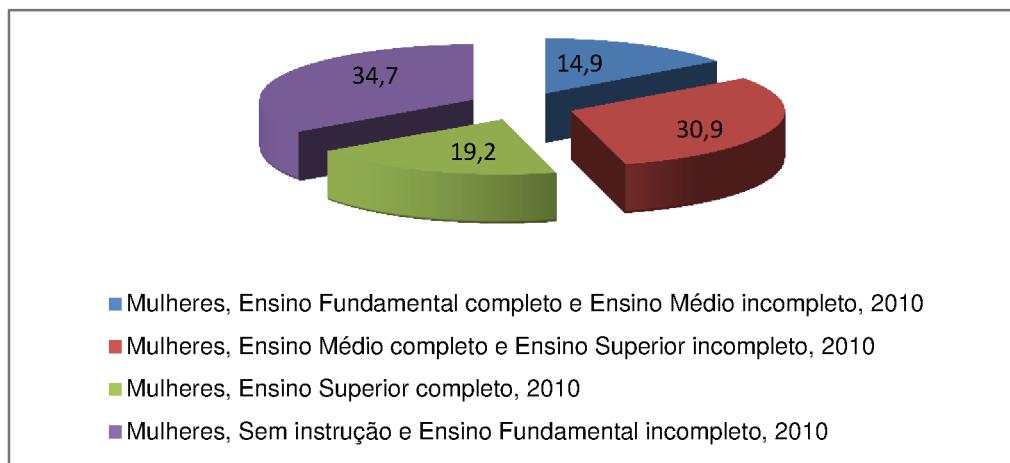
b. Diversidade sexual e de gênero

A consideração do gênero nas políticas de diversidade requer a superação de certos estereótipos, preconceitos e regras informais sobre o papel da mulher na sociedade. Diversidade de gênero está relacionada às comparações ou discriminações existentes entre homens e mulheres e que irão determinar as funções e relações desempenhadas por elas na sociedade e nas organizações (ETHOS, 2000).

Utilizando os índices do censo demográfico de 2010 do IBGE, foram elaborados alguns gráficos que demonstram a situação da população ocupada no país, considerando-se o grau de escolaridade. Conforme o IBGE, a população brasileira, em 2010, era de 190.755.799 de habitantes, sendo 93.406.990 homens e 97.348.809 mulheres. Do total da população, 91.548.924 são economicamente ativos e, deles, 56,45% são homens e 43,55% mulheres.

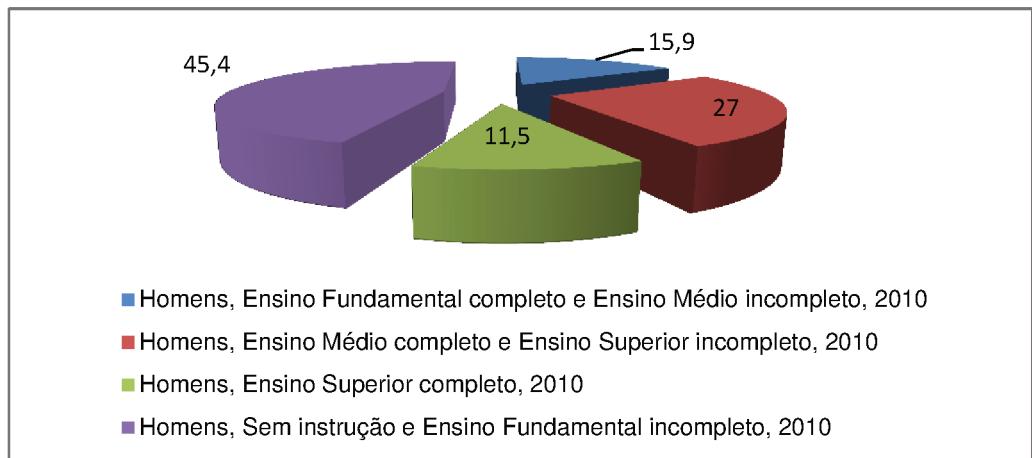
O que se pode destacar, com base nos Gráficos I e II, a seguir, é que a população feminina economicamente ativa, considerando-se unicamente a diversidade de gênero, tem mais espaço no mercado de trabalho quando apresenta maior nível de escolaridade.

Gráfico I - População economicamente ativa – mulheres



Fonte: Autora baseada em dados do Censo Demográfico 2010 – IBGE

Gráfico II - População economicamente ativa em 2010 – homens



Fonte: Autora baseada em dados do Censo Demográfico 2010 – IBGE

Para complementar a contribuição teórica sobre a diversidade de gênero, será acrescentado, a seguir, o Quadro IV, com informações sobre alguns trabalhos publicados sobre o assunto.

Quadro IV- Terceiro Setor e Diversidade de Gênero

AUTORES	OBJETIVOS	CONCLUSÕES
Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros Valdir Machado Valadão Júnior	[...] centra-se em duas transformações que ocorreram no século XX: (a) a emergência do terceiro setor como um espaço emancipatório para o sujeito; e (b) a preponderância do número de mulheres ocupando posições-chave em organizações do terceiro setor, como reconfiguração das relações de gênero e poder. objetivo geral: [...] identificar as revelações contidas na dinâmica das relações de gênero e poder, histórica e coletivamente construídas.	É [...] como um ponto de partida para outros estudos que ampliem as possibilidades de leitura e reflexões sobre questões que envolvem sujeitos (des)classificados, (des)categorizados, (des)personalizados, (des)construídos em meio a uma sociedade contraditória, uma “aldeia global”, em que vários discursos e narrativas estão subordinados a uma ordem hegemônica, totalitária e racional. Assim, as organizações contemporâneas, sejam elas pertencentes a qualquer setor, serão convidadas a constituírem, dentro e fora delas, espaços verdadeiramente emancipatórios. E, porque não, espaços distantes da ordem e próximos da mudança radical.
Gabriela Paiva Valdir Machado Valadão Júnior	[...] analisar como se configuram as relações de gênero no modo de gestão de uma organização do terceiro setor denominada Fundação Uberlândia Turismo e Eventos. [...] discutir o marco teórico do terceiro setor, o modo de gestão e as relações de gênero nesta organização.	[...] é possível fazer uma associação relativamente próxima entre o que a literatura aponta para as relações de gênero nas empresas e as evidências encontradas no estudo de caso, de modo que existem discrepâncias entre o trabalho masculino e o feminino, inclusive dentro do Terceiro Setor, que se destina, teoricamente, em atender fins sociais, pautados em valores de solidariedade e igualdade.

Fonte: Elaborado pela autora, com base no material teórico disponível (dados transcritos).

Os autores apresentados tratam da possibilidade e necessidade de abertura de novos espaços para a mulher e como isso é visto e feito dentro das organizações.

Ocorre também a identificação de indivíduos cujo sexo biológico discorda do gênero psíquico; são os definidos como travestis, transexuais e transgêneros.

Podem ser classificadas três orientações sexuais que se destacam:

- Homossexualidade - mesmo sexo/gênero;
- Heterossexualidade - sexo/gênero oposto;
- Bissexualidade- dois sexos/gêneros.

Estudos demonstram que as características da orientação sexual variam de pessoa a pessoa.

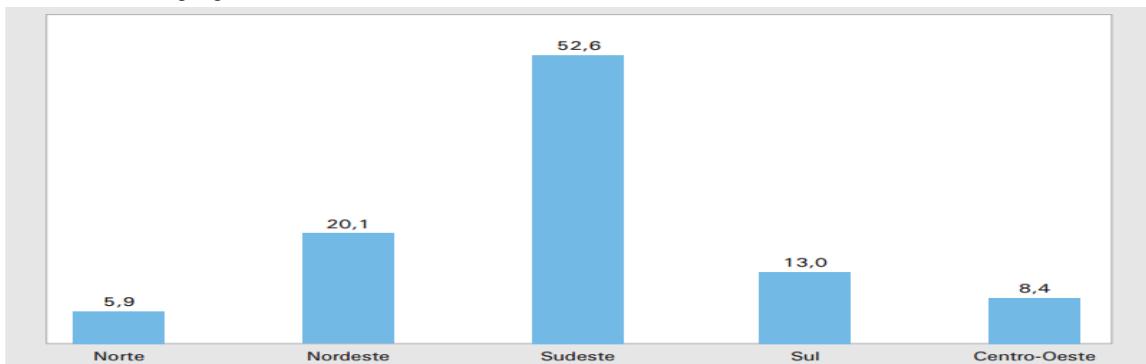
A política de valorização da diversidade pressupõe que a orientação sexual configura um atributo da condição humana e sob nenhum aspecto pode servir como fator de discriminação ou motivo de exclusão e desvalorização da capacidade produtiva do indivíduo.

O Conselho Federal de Psicologia no Brasil (CFP), na sua resolução 001/1999, define normas de atuação para os psicólogos no que se refere à orientação sexual dos indivíduos.

Art. 4º - Os psicólogos não se pronunciarão, nem participarão de pronunciamentos públicos, nos meios de comunicação de massa, de modo a reforçar os preconceitos sociais existentes em relação aos homossexuais como portadores de qualquer desordem psíquica. (CFP, 1999).

O relacionamento entre pessoas do mesmo sexo passou a ser denominado, para efeitos legais, relacionamento homoafetivo.

Figura II - Distribuição percentual de uniões conjugais entre pessoas com 10 anos ou mais de idade, do mesmo sexo, segundo as Grandes Regiões - 2010



Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

Em 2010, pela primeira vez, o Censo Demográfico abriu a possibilidade de registro de cônjuge ou companheiro de mesmo sexo como responsável pelo domicílio, o que possibilitou identificar e enumerar as relações homoafetivas. Segundo os dados do censo, as relações homoafetivas corresponderam a 0,1% do total de unidades domésticas, perto de 58.000 no país. A distribuição por sexo mostrou que 53,8% das relações eram entre mulheres e 46,2% entre homens; 25,8% dos entrevistados declararam ter curso superior completo; 47,4% eram católicas e 20,4% informaram não ter religião. Como pode ser observado na Figura II, mais da metade dessas uniões foram registradas na Região Sudeste.

c. Diversidade Etária

É um critério cronológico e biológico de avaliação do ser humano.

O perfil etário do brasileiro tem mudado muito, não apenas pelo envelhecimento da população, mas também por outros fatores, tais como a faixa etária das mulheres que engravidam; a opção das famílias por ter uma quantidade

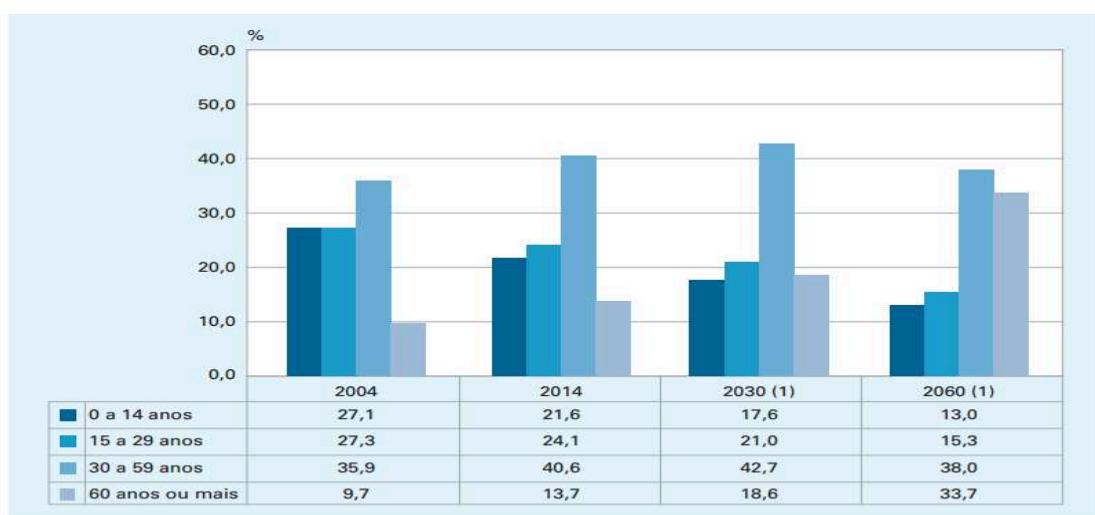
menor de filhos; e a taxa de mortalidade nas diversas faixas etárias da sociedade (ERVATTI, BORGES e JARDIM, 2015).

Todos esses fatores alteram o perfil etário da sociedade brasileira, abrindo espaço para uma visão mais profissional dessas características. A composição etária do quadro de funcionários de uma organização, por exemplo, pode contribuir para soluções criativas na ocupação de funções específicas.

A política de valorização da diversidade pressupõe que as pessoas não sejam pré-julgadas em função da sua idade, sobretudo se considerarmos que o avanço da idade resulta em maior acúmulo de experiências e habilidades. (FEBRABAN, 2014).

A reincorporação produtiva de idosos, normalmente sem acesso a oportunidades de trabalho, tem forte repercussão social e permite usufruir os conhecimentos que a experiência de trabalho e de vida lhes proporcionou. (ETHOS, 2000, p. 54).

Figura III - Distribuição percentual da população residente, por grupos de idade, no Brasil - 2004/2060



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2004/2014 e Projeção da População do Brasil por Sexo e Idade para o Período 2000-2060 - Revisão 2013.

(1) Dados projetados.

Pela Figura III é possível observar o envelhecimento populacional: há um aumento da participação percentual dos idosos na população e, consequentemente, uma diminuição dos demais grupos etários. Essa situação, segundo a projeção do IBGE, tende a ficar mais marcante nas próximas décadas.

É preciso que haja uma adaptação a essa nova situação, considerando a inclusão do idoso no mercado do trabalho e a aceitação da sua capacidade

produtiva, bem como a abertura de oportunidade para o jovem que busca sua primeira colocação no mercado.

Veras (2001), em seu texto, fala da necessidade de se fazer algo pela situação do idoso no Brasil, no que se refere à questão social, de forma a diminuir a lacuna deixada nas últimas décadas, por se ignorar as informações demográficas que mostram e projetam o envelhecimento da população do país.

Essa é uma diversidade bastante discutida, com um foco mais voltado para as entidades do primeiro e segundo setor, mas que persiste também no terceiro setor.

d. Pessoas Com Deficiência (PCDs)

São consideradas PCDs aquelas que apresentam, temporária ou permanentemente, perdas ou anormalidades de sua estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, que limitam sua capacidade para o desempenho de atividades – usando como parâmetro o padrão considerado normal de capacidades do ser humano.

Com base no censo de 2010 do IBGE, as deficiências podem ser classificadas em:

- 1 - **Deficiência física** - engloba vários tipos de limitações motoras, como paraplegia, tetraplegia, paralisia cerebral e amputação;
- 2 - **Deficiência intelectual** - limitações significativas no funcionamento intelectual e no comportamento adaptativo, que aparecem nas habilidades conceituais, sociais e práticas, antes dos 18 anos;
- 3 - **Deficiência auditiva** - redução ou ausência da capacidade de ouvir determinados sons em diferentes graus de intensidade;
- 4 - **Deficiência visual** - redução ou ausência total da visão, podendo ser dividida em baixa visão ou cegueira;
- 5 - **Deficiência múltipla** - associação de duas ou mais deficiências.

Exemplo: deficiência intelectual associada a deficiência física.

O que é possível perceber nessa situação é que existe uma diversidade nos tipos de deficiência detectados na sociedade.

A seguir, no Quadro V, são apresentados resumos de contribuições teóricas publicadas sobre PCDs.

Quadro V - Terceiro Setor e PCDs

AUTORES	OBJETIVOS	CONCLUSÕES
Maria Nivalda de Carvalho-Freitas ; -Isadora D'Ávila Toledo; -Maristela Ferro Nepomuceno ; -Janayna de Cássia Coelho Suzano; -Luciana Alves Drumond Almeida	[...]verificar se existem relações entre as expectativas profissionais e estratégias de busca de informações das PCDs (dimensão biográfica); a percepção dessas pessoas em relação a como são vistas por chefias e colegas de trabalho (dimensão social); e as práticas organizacionais adotadas pelas organizações para a integração de funcionários portadores de deficiência (dimensão organizacional). [...] identificar as principais características do processo de socialização das PCDs. O foco da pesquisa foram pessoas com deficiência física, auditiva e visual sem comprometimento intelectual.	[...] Esses resultados denotam a necessidade de introduzir, nas organizações, políticas efetivas de diversidade que se desdobrem em normas e procedimentos práticos de: seleção, tendo por critério as potencialidades das PCDs e a flexibilidade da organização em fazer as adaptações necessárias para efetivamente trabalhar com as diferenças; sensibilização das chefias e colegas de trabalho; e estratégias institucionalizadas de socialização, por meio de exposição efetiva e formalizada dessas pessoas aos valores da organização por meio de treinamentos, acompanhamentos ou tutoria, além de serem informados sobre a expectativa em relação ao trabalho que irão desenvolver, aos resultados, possibilidades de crescimento etc., e sobre a abertura para negociação a respeito das condições e instrumentos de trabalho que não as coloquem em desvantagem em relação aos demais colaboradores.
Wederson Rufino dos Santos	[...] analisar o debate sobre deficiência a partir de dois enfoques: 1) compreender a deficiência como uma manifestação da diversidade humana, partindo da análise do debate do modelo social da deficiência - uma corrente política e teórica que reconhece a deficiência como opressão sofrida pelas pessoas com lesões em ambientes sociais pouco adaptados às diversidades corporais; 2) demonstrar que a mudança na compreensão do corpo com deficiência como manifestação da diversidade corporal traz melhores instrumentos para o modo como a sociedade deve se organizar para promover justiça às pessoas com deficiência, promovendo a garantia dos direitos de cidadania dessas pessoas que representam 14,5% da população brasileira, segundo o último Censo de 2000.	As diversas expressões da deficiência, tais como as representadas por restrições de habilidades mais leves ou as deficiências graves, exigem do Estado ações e instrumentos legais que permitam a construção de uma proteção social às pessoas deficientes. A proteção social pode se expressar por meio de políticas de inclusão ao mercado de trabalho, ações de inclusão na educação ou políticas de assistência social.

Fonte: Elaborado pela autora, com base no material teórico disponível (dados transcritos).

Com relação à deficiência, os autores apresentados, tratam a questão com foco no relacionamento das PCDs na sociedade e dentro das organizações e, ainda, o que está sendo feito dentro dessas organizações para trabalhar sua aceitação, bem como garantir seus direitos e acessibilidade.

No geral, pode se dizer que a diversidade é um tema que apresenta um leque de possibilidades e interpretações. O material apresentado neste trabalho é apenas um exemplo dessas possibilidades.

Considerando todas as contribuições apresentadas até o momento, que tratam e alimentam o tema diversidade, foram apresentadas e discutidas a seguir, as contribuições teóricas sobre a gestão da diversidade nas organizações.

2.2 Políticas e práticas da diversidade nas organizações

Segundo estudiosos, a análise da gestão da diversidade nas organizações teve grande destaque na década de 1990. A questão é entender a influência das mudanças no perfil dos trabalhadores na estrutura produtiva dessas organizações e no clima organizacional.

O conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio. (FLEURY, 2000, p. 23).

É possível encontrar várias interpretações para o termo. Para Cox Jr. (1993), é o gerenciamento ou resposta da organização à presença dos grupos considerados diversos na organização. Thomas e Ely (1996) dizem que o modelo permite à organização internalizar diferenças entre trabalhadores, de modo a aprender e a crescer por causa delas. Thomas Jr (1991) afirma que a gestão se torna versátil o suficiente para lidar simultaneamente com as questões referentes à mistura de pessoas, que tem a ver com diferenças e semelhanças. Fleury (2000) afirma que para gerir a diversidade é necessário o desenvolvimento de competências específicas para administrar o crescimento do negócio e a valorização da organização. A “gestão da diversidade tem um caráter multifacetado por possuir pelo menos duas dimensões: a da valorização e a da dissolução das diferenças” (PEREIRA; HANASHIRO, 2007, p. 11). A gestão da diversidade trata de “um conjunto de políticas e práticas voltadas a pessoas pertencentes a grupos de identidade social diferentes do *mainstream*, com o objetivo de integrá-las no sistema organizacional, o que não ocorreria espontaneamente” (HANASHIRO, 2011, p. 4).

O Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades apresenta quatro anseios que norteiam o trabalho de consultoria daquela entidade na área empresarial: o desejo é passar o entendimento de que:

1. Programas de valorização da diversidade destinam-se à inclusão e à promoção da igualdade de oportunidades e de tratamento aos membros de grupos discriminados em função da cor, raça, etnia, origem, sexo, deficiências, idade, credo religioso e orientação sexual;
2. A valorização da diversidade encerra valores éticos fundados na busca da igualdade e da justiça; além de um aspecto de responsabilidade social, trata-se igualmente de interesse corporativo conectado com o objetivo do negócio;
3. A experiência demonstra que programas de valorização da diversidade aglutinam inovação, criatividade, versatilidade e agilidade, favorecendo a realização do negócio e otimizando a imagem da empresa;
4. Programas de diversidade visam contribuir para a promoção de um mundo mais justo, solidário e sustentável, no qual as instituições funcionem efetivamente visando os diferentes segmentos sociais. (CEERT, 2016).

Alguns autores desenvolveram modelos relacionados à questão da diversidade, e, a seguir, serão apresentados e tratados alguns desses modelos.

2.2.1 Modelos relacionados às dimensões da diversidade

Valerie London, assessora do Departamento de Programas de Diversidade e Línguas Oficiais, do Ministério da Saúde do Canadá, realizou, em 1999, uma palestra na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em um Workshop Internacional sobre Equidade e Diversidade no Serviço Público: Gênero, Raça e Direitos Humanos, em Brasília-DF. Conforme Figura IV, a seguir, a palestrante apresentou um modelo relacionado às dimensões da diversidade, baseado na teoria do psicólogo e professor Alan Irwin. No modelo, a diversidade apresenta três dimensões:

- a. Internas
- b. Externas
- c. Organizacionais

Figura IV - Dimensões da diversidade



Fonte: London (1999).

O modelo apresentado por London evidencia as várias dimensões da diversidade, que estão diretamente ligadas à personalidade do indivíduo e que podem ser visíveis ou não. Dadas as características das dimensões apresentadas, questões ligadas à diversidade, vivenciadas no cotidiano das pessoas, podem ser vistas como transformadores sociais.

Mendes (2004) apresenta uma classificação de diversidade baseada em uma matriz denominada Percepção Visual/Evolução Temporal (PVET), que se baseia em duas dimensões de análise, divididas em quadrantes que permitem identificar os aspectos e atributos considerando sua visibilidade e transitoriedade, conforme Quadro VI. Segundo o autor o objetivo é oferecer uma visão da abrangência dos aspectos a se considerar ao estudar a Diversidade Humana nas organizações.

Quadro VI- Atributos da Diversidade - Matriz PVET

		Evolução Temporal	
		Permanentes	Transitórios
Percepção Visual	Aparentes	Sexo Etnia Conformação física	Idade
	Subjetantes	Nacionalidade	Quanto a valores: Background sócio-econômico Religião Ideologia Política Personalidade Quanto a conhecimento e habilidades: Background educacional Background funcional Habilidades motoras Habilidades cognitivas

Fonte: Mendes (2004).

Analisando o Quadro, pode-se dizer que através da percepção visual é possível identificar as características permanentes e transitórias da personalidade humana através do tempo, sejam elas aparentes ou subjetivas.

Nos dois modelos apresentados, fica evidente a amplitude do significado do termo diversidade e das suas implicações em uma estrutura organizacional e na sociedade, uma vez que está diretamente ligada a fatores que afetam a capacidade relacional dos indivíduos.

As discussões desses dois modelos serviram de parâmetro para a análise realizada neste trabalho, considerando que além das experiências vividas pelos pesquisados dentro do clube, também foi traçada uma análise através do tempo, ao se considerar o tempo de participação do associado no clube e sua visão por faixa etária.

A diversidade se manifesta na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem, não só o Brasil, mas toda a humanidade. Conviver, respeitar e promover a diversidade é fundamental para que todas as pessoas tenham igualdade de oportunidades, além de combater o preconceito e a discriminação em relação à cor, gênero, deficiência, orientação sexual, crença ou idade. (FEBRABAN, 2014).

Até o momento, o que se pôde observar foi um material abundante apresentando e analisando a ação do setor público que, através da elaboração de leis e normas, da criação de órgãos e divulgação de informações sobre o tema, trabalha no combate à discriminação e em prol da inclusão social. Há também um material significativo que trata da gestão da diversidade nas empresas privadas, com destaque para as políticas de ação afirmativa, que têm por objetivo propiciar, aos ditos excluídos, maiores oportunidades.

Por outro lado, não são identificados nessa mesma intensidade informações e trabalhos acadêmicos voltados para a questão da diversidade no terceiro setor, principalmente referentes a determinados grupos de entidades sociais ligados ao lazer, como é o caso dos clubes sociais recreativos.

Para fechar a contribuição teórica sobre diversidade, foi acrescentado, a seguir, o Quadro VII, com informações sobre alguns trabalhos publicados sobre o assunto, dando-se destaque para a metodologia de estudo e buscando-se identificar os métodos utilizados mais frequentemente pelos autores.

Quadro VII - Resumo de algumas análises teóricas do tema Diversidade

AUTOR	OBJETIVO	METODOLOGIA
Cacilda Nacur Lorentz	Tem como objetivo central identificar as relações estabelecidas entre as concepções da diversidade compartilhadas pela alta administração, pelos gestores e pelos profissionais responsáveis pelas políticas de diversidade e demais funcionários das organizações pesquisadas e analisar as consequências dessas inter-relações em termos de reconhecimento para as pessoas que nelas trabalham.	Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, que utiliza entrevistas em profundidade, grupos focais e questionários , submetidos à análise de discurso e à análise multivariada de dados, respectivamente. A amostra foi composta por quatro organizações dos segmentos de mineração e siderurgia. Na abordagem qualitativa, foram realizados 9 grupos focais e 15 entrevistas; na quantitativa, a amostra foi constituída por 759 questionários.
Luiz Alex Saraiva e Hélio Arthur dos Reis Iigaray	Objetivo: [...] analisar a efetividade da implementação de políticas de estímulo à diversidade em filiais brasileiras de uma empresa multinacional.	Foi realizada uma pesquisa de campo baseada em documentos oficiais e entrevistas com empregados representantes de minorias e de não minorias nos escritórios da empresa, no Rio de Janeiro e em São Paulo, material tratado por meio da análise do discurso.

Continua na próxima página

Continuação da página anterior

Jamille Barbosa Cavalcante Pereira, Darcy Mitiko Mori Hanashiro	<p>[...] tem por objetivo discutir as concepções, os princípios e os pressupostos básicos subjacentes aos modelos de gestão da diversidade com foco na valorização e na dissolução das diferenças, tendo por base a Teoria da Identidade Social. Espera-se com isso, contribuir para aprofundar o conceito de gestão da diversidade, discutindo os diferentes propósitos de cada um desses modelos e refletindo sobre os seus possíveis cursos de ação no contexto organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - comparativo entre dois modelos de gestão de diversidade a partir das definições, dos princípios e dos pressupostos básicos que os constituem, tendo por base a Teoria da Identidade Social; - revisão de literatura;
Patrícia Lima Denipotti Aveiro	<p>[...] o objetivo desta pesquisa foi identificar a diversidade e possíveis desigualdades de gêneros, raças, gerações e pessoas com deficiências nas empresas brasileiras que reportaram o relatório de sustentabilidade GRI, entre 2009 e 2013.</p>	<p>[...] as variáveis foram definidas com base na literatura e em indicadores de diversidade do GRI e a coleta de dados se deu por meio do acesso aos relatórios GRI publicados no Brasil em um período de cinco anos. Para verificação das hipóteses, foram utilizados testes estatísticos não paramétricos e medidas de tendência central (média e mediana).</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base no material teórico disponível (dados transcritos).

Contribuições com os estudos sobre diversidade foram apresentadas no Quadro acima. É possível identificar a preocupação dos autores com a necessidade de identificar, dentro das organizações, as ações para implantação de políticas de estímulo à diversidade bem como entender a atuação e visão dos gestores e profissionais atuantes no setor e das pessoas que são afetadas pela questão.

Para essas análises, os autores usaram pesquisas quantitativas e qualitativas, com realização de entrevistas, grupos focais, questionários, análise de discurso, análise multivariada de dados, pesquisa de campo, análise documental e revisão literária.

É no intuito de gerar mais informações sobre a diversidade também no terceiro setor que este trabalho foi desenvolvido, e, para tal, observar como foram conduzidas as análises existentes foi de grande importância.

A seguir, foi apresentado o terceiro setor, com suas características e especificidades, em uma visão obtida por intermédio de definições e análises elaboradas por alguns autores e pesquisadores do assunto.

2.3 O terceiro setor

Para dar sentido e lógica ao desenvolvimento do trabalho proposto, foi apresentado um esclarecimento sobre o terceiro setor e como são constituídas essas organizações e sua gestão, considerados os aspectos da diversidade.

No Brasil, terceiro setor é um termo utilizado para designar organizações sem fins lucrativos, de caráter não governamental. Assim como em outros países, é possível observar o crescimento desse setor, coexistente com outros dois setores tradicionais que se auxiliam na movimentação da economia, permitindo o crescimento da sociedade (FERNANDES, 1997; FISCHER; FALCONER, 1998).

O setor público, representado pelo Estado, é definido como o primeiro setor, de modo que a origem e a destinação dos recursos são públicos e definidas pelas ações desse Estado; o segundo setor é composto pelo capital privado, em que a aplicação dos recursos é revertida em benefício das próprias organizações; por fim, o terceiro setor é definido como aquele que inclui as organizações sem fins lucrativos, de atuação pública não-estatal, que se estabelecem a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, objetivando um benefício comum a um ou diversos grupos da sociedade. Neste setor, é possível incluir um grupo bastante diversificado de instituições, tais como organizações não governamentais, fundações e institutos criados por empresas, associações comunitárias, clubes sociais, entidades assistenciais e filantrópicas, assim como várias outras instituições sem fins lucrativos.

Para Paes (2003. p. 88), o terceiro setor “é como o conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento”.

Segundo Salamon (1998), um dos pioneiros nos estudos sobre o terceiro setor, este se define por um conjunto de entidades que tomam para si os valores da solidariedade e os valores da iniciativa individual em prol do bem público e têm capacidade de gerar empregos e movimentar renda.

O Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças sobretudo à incorporação de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (FERNANDES, 1997, p. 27).

Conforme Nunes, (2006, p. 31), o terceiro setor “encontra-se, portanto, preenchendo as lacunas da sociedade onde o governo não alcança e ao mercado não interessa”.

Com base em estudos do IBGE e IPEA no período de 2002 a 2005 sobre as FASFIL, é possível observar um crescimento de 22,6% no número de associações e fundações sem fins lucrativos, que passaram de 275,9 mil em 2002 para 338,2 mil em 2005. Em uma pesquisa realizada pelos mesmos órgãos em 2010, considerando o período de 2006 a 2010, identificou-se um total de 290.692 organizações sem fins lucrativos no país. A redução de percentual de crescimento observada em relação à pesquisa de 2005 pode ser avaliada considerando-se fatores como a mudança da metodologia de coleta de dados para a publicação Fasfil 2010 e a própria estrutura do mercado, que vai se ajustando às novas características. Na pesquisa foram definidos nove segmentos de entidades sem fins lucrativos e ainda um décimo, no qual se enquadrariam novas entidades que não as definidas nos nove anteriores. Esse estudo serve como referencial para a identificação das quantidades e dos tipos de entidades sem fins lucrativos existentes no país bem como dos perfis profissionais que se adequam às suas necessidades.

Segmentos definidos:

- Habitação;
- Saúde;
- Cultura e recreação;
- Educação e pesquisa;
- Assistência social;
- Religião;
- Associações patronais e profissionais;
- Meio ambiente e proteção animal;
- Desenvolvimento e defesa de direitos;
- Outras instituições privadas sem fins lucrativos.

Ao longo da pesquisa, foram observadas e realizadas diversas tentativas de delimitação e caracterização do terceiro setor, que acabaram não conseguindo

abranger toda a diversidade de organizações existentes. Além dessa dificuldade, ainda existe a questão de identificar o ponto de separação entre o primeiro, segundo e terceiro setor.

Apesar de cada um dos três setores estar bem definido, inclusive em leis e normas, fica difícil apontar o exato momento em que os três se separam, e muitos autores inclusive consideram que eles estão interligados.

Fischer (2005) defende que não há nenhum setor ou instituição capaz de, isoladamente, responder aos desafios que se apresentam à sociedade. Ou seja, os três setores se complementam, não havendo a substituição de um pelo outro, gerando resultados mais satisfatórios, tanto para as organizações envolvidas quanto para a sociedade.

A posição de Fischer está representada na Tabela I, a seguir:

Tabela I - Alianças Estratégicas Intersetoriais

	Setor Público	Setor Empresarial	Terceiro Setor	Tripla participação	TOTAL
Setor Público	5,7	4,2	17,4	28,2	55,5
Setor Empresarial	4,2	5,3	9,6	28,2	47,3
Terceiro Setor	17,4	9,6	25	28,2	80,2

Fonte: Adaptado de Fischer (2005).

Os dados apresentados na Tabela I foram obtidos com base em três pesquisas realizadas pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS). A primeira foi um estudo qualitativo sobre colaboração intersetorial, parte de um projeto comparativo internacional realizado em 1998 pelo Institute for Development Research de Boston (Estados Unidos); a segunda foi uma análise da atuação social de empresas no Brasil (FISCHER, 1999), a fim de identificar práticas de estímulo ao voluntariado corporativo; e a terceira — Alianças Estratégicas Intersetoriais — mapeou a atuação empresarial em parcerias (FISCHER, 2002a).

Pelo Quadro, é possível observar que existem diversas alianças intersetoriais e que essas alianças são significativas para a economia nacional. Fernandes (1994, p. 21) afirma que “os três setores interpenetram-se e

condicionam-se de tal maneira que a definição exata dos limites é motivo de controvérsia e variações no tempo e no espaço”.

Para Fischer (2002), os três setores possuem interseções em que se encontram organizações com características de mais de um setor.

O modelo trissetorial contém, como característica particularmente importante de sua configuração, as áreas de interseção dos setores, as quais assegurem a consistência do conjunto e, nelas, a presença de organizações híbridas, que não apenas fazem a interface mas carregam em si atributos de mais de um setor. São nessas áreas e através dessas organizações que se torna possível o fluxo de ações capazes de superar as debilidades específicas de cada setor, ao mesmo tempo que se potencializam as características alavancadoras das instituições em interação. (FISCHER, 2002, p. 32).

O objetivo dessas alianças, geralmente, é erradicar ou minimizar algum problema social; promover projetos e programas em benefício de uma comunidade; atender as necessidades de grupos carentes ou promover causas de interesse público.

Salamon (1998), também discute a questão da relação entre os setores, mas parte para outro patamar ao destacar as mudanças na forma de ação das entidades do terceiro setor. Segundo o autor, estão sendo formadas associações, fundações e instituições similares cujas atividades incluem a prestação de serviços, defesa de direitos, promoção do desenvolvimento econômico local, proteção ambiental e a garantia de inúmeros outros objetivos da sociedade que estão sob a responsabilidade do Estado e ainda não foram atendidos.

Em 2014, o IBGE realizou um levantamento estatístico nacional, das empresas cadastradas no CEMPRE. Esse levantamento incluiu uma avaliação da participação das entidades dos três setores econômicos, na variação da remuneração da mão de obra ativa e em algumas diversidades. Os dados obtidos estão expostos na Tabela II a seguir. O objetivo é entender a participação de cada um dos três setores na contratação e remuneração da população economicamente ativa do país. É importante destacar que o estudo do IBGE se refere a todas as empresas cadastradas no CEMPRE, não havendo um filtro sobre tipos específicos de entidade dentro do terceiro setor.

Tabela II - Empresas e outras organizações, pessoal ocupado total e assalariado em 31.12, salários e outras remunerações e salário médio mensal, segundo a natureza jurídica - Brasil – 2014

Natureza Jurídica	Empresas e outras organizações		Pessoas ocupadas em 31.12				Salários e outras remunerações (1.000 R\$)		Salário médio mensal	
			Total		Assalariado					
	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Sal. mínimo
Total	5.103.357	100,0	55.263.992	100,0	48.271.711	100,0	1.471.405.324	100,0	2.301,82	3,2
Administração Pública	20.312	0,4	9.747.473	17,6	9.747.472	20,2	438.122.357	29,8	3.282,35	4,5
Entidades Empresariais	4.627.164	90,7	41.927.168	75,9	35.243.260	73,0	940.148.762	63,9	2.030,27	2,8
Entidades sem fins lucrativos	455.881	8,9	3.589.351	6,5	3.280.979	6,8	93.134.205	6,3	2.181,58	3,0

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações, Cadastro Central de Empresas 2014.

Conforme a Tabela II, foram identificadas 455.881 entidades sem fins lucrativos que correspondem a 8,9% das empresas cadastradas. Essas entidades disponibilizam 3.589.351 vagas de trabalho, sendo que, dessas vagas, 3.280.979 são assalariadas com uma remuneração média mensal de R\$2.181,58, que equivalia a três salários mínimos, uma média superior ao salário pago nas entidades empresariais, o que pode se tornar um fator de atração de mão de obra.

Para a divulgação das Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2014, o IBGE selecionou somente as unidades ativas no ano de referência, com endereço de atuação no Brasil e com fundação até 31 de dezembro de 2014. Alguns dados obtidos com essa nova pesquisa podem ser vistos na Tabela III, a seguir.

Tabela III - Participação de pessoal ocupado assalariado - Gênero

Natureza Jurídica	Feminino		Masculino	
	2009	2014	2009	2014
Administração Pública	58,3	58,2	41,7	41,8
Entidades Empresariais	35,5	38,3	64,5	61,7
Entidades sem fins lucrativos	52,8	55,6	47,2	44,4

Fonte: Adaptado - IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações, Cadastro Central de Empresas 2009-2014.

Quanto ao pessoal ocupado, em relação ao gênero é possível afirmar que as mulheres são predominantes no terceiro setor, enquanto os homens são a maioria

nos outros dois setores. Também pode-se observar que, de 2009 para 2016, há um aumento em torno de 2,8% na quantidade de mulheres ocupadas no setor de entidades empresariais, uma média de 0,7% ao ano, o que pode significar uma melhoria de acessibilidade ao mercado para as mulheres.

Considerando que o objetivo deste trabalho é analisar como tem sido, ao longo dos últimos dez anos, a administração da diversidade em um clube social recreativo, que um clube social apresenta características atípicas às definições dadas para o terceiro setor pela maioria dos autores revisados e considerando, ainda, a intenção de acrescentar algo novo ao material teórico disponível sobre o tema, opta-se por seguir a visão defendida por Salomon (1998), que também destaca as mudanças na forma de ação das entidades do terceiro setor.

Foram apresentadas, a seguir, algumas definições, nomenclaturas e classificações de entidades do terceiro setor, utilizadas no Brasil, para dar uma melhor visão e embasar as tratativas referentes ao terceiro setor e aos clubes recreativos sociais que serão feitas no decorrer deste trabalho.

2.3.1 Definição das organizações sem fins lucrativos conforme a Constituição Federal e o Código Civil Brasileiro

Definições segundo a **Constituição Federal de 1988**:

- Associações (art. 5º, XVIII e XIX).
- Fundações: públicas (art. 37, XIX) e privadas (art. 150, VI, “c”).
- Sindicatos (art. 8º, incisos I a VIII, e art. 150, VI, “c”).
- Partidos Políticos (art. 17 e art. 150, VI, “c”).
- Cultos Religiosos e Igrejas (art. 19, I, e art. 150, VI, “b”).
- Serviço Social Autônomo (art. 240, e art. 62 dos Atos das Disposições Constitucionais Transitórias).
- Cooperativas (art. 5º, XVIII, e art. 174, § 2º).

Cabe ao **Código Civil** a definição das espécies de pessoas jurídicas:

Art. 44. São pessoas jurídicas de direito privado:

I - as associações;

- II - as sociedades;
- III - as fundações;
- IV - as organizações religiosas (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003);
- V - os partidos políticos (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003);
- VI - as empresas individuais de responsabilidade limitada (Incluído pela Lei nº 12.441, de 2011) (Vigência);

§ 1º São livres a criação, a organização, a estruturação interna e o funcionamento das organizações religiosas, sendo vedado ao poder público negar-lhes reconhecimento ou registro dos atos constitutivos e necessários ao seu funcionamento (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003).

§ 2º As disposições concernentes às associações aplicam-se subsidiariamente às sociedades que são objeto do Livro II da Parte Especial deste Código (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003).

§ 3º Os partidos políticos serão organizados e funcionarão conforme o disposto em lei específica (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003).

[...]

Art. 53. Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos.

Parágrafo único. Não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocos.

[...]

Art. 62. Para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la.

Parágrafo único. A fundação somente poderá constituir-se para fins de: (Redação dada pela Lei nº 13.151, de 2015)

- I – assistência social (Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015);
- II – cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico (Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015);
- III – educação (Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015);
- IV – saúde (Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015);
- V – segurança alimentar e nutricional (Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015);
- VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável (Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015);
- VII – pesquisa científica, desenvolvimento de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos (Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015);
- VIII – promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos (Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015);
- IX – atividades religiosas (Incluído pela Lei nº 13.151, de 2015)

[...]

Com base nas definições legais e na estrutura das entidades, pode se destacar que: as associações são entidades sem fins lucrativos que defendem interesses

comuns, de diversos indivíduos, e o que importa é o interesse dos participantes, enquanto as fundações também são sem fins lucrativos, mas seus recursos têm origem no patrimônio de seu fundador e se destinam a um fim específico. Tal análise torna as associações mais suscetíveis às obrigações de respeito à diversidade, isto porque as orientações que devem prevalecer nessas organizações são, ou deveriam ser, aquelas associadas aos interesses de seus diversos participantes. Na sequência serão apresentadas nomenclaturas legais para o terceiro setor.

2.3.2 Nomenclaturas

No Brasil, são utilizadas duas nomenclaturas para apresentação da natureza jurídica das entidades sem fins lucrativos.

a) DOU nº 82, de 02 de maio de 2016, no qual foi publicada a Resolução Concla nº 1, de 28 de abril de 2016.

Quadro VIII - Entidades sem fins lucrativos

303-4 - Serviço Notarial e Registral (Cartório)
306-9 - Fundação Privada
307-7 - Serviço Social Autônomo
308-5 - Condomínio Edilício
310-7 - Comissão de Conciliação Prévia
311-5 - Entidade de Mediação e Arbitragem
313-1 - Entidade Sindical
320-4 - Estabelecimento, no Brasil, de Fundação ou Associação Estrangeiras
321-2 - Fundação ou Associação Domiciliada no Exterior
322-0 - Organização Religiosa
323-9 - Comunidade Indígena
324-7 - Fundo Privado
325-5 - Órgão de Direção Nacional de Partido Político
326-3 - Órgão de Direção Regional de Partido Político
327-1 - Órgão de Direção Local de Partido Político
328-0 - Comitê Financeiro de Partido Político
329-8 - Frente Plebiscitária ou Referendária
330-6 - Organização Social (OS)
331-0 - Demais Condomínios
399-9 - Associação Privada

O Quadro de natureza jurídica da Comissão Nacional de Classificação (CONCLA) foi oficializado por meio da Resolução n.º 001, de 22/12/1995, da Presidência do IBGE, e foi publicado pela primeira vez no Diário Oficial da União n.º 248, de 28/12/1995. Seu objetivo era identificar a constituição jurídico-institucional das entidades públicas e privadas nos cadastros da administração pública do Brasil. Essa tabela é utilizada na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

b) Classificação internacional

A classificação constante, no Quadro IX, foi criada por intermédio de um trabalho conduzido pela Universidade Johns Hopkins e é adotada pela ONU.

Quadro IX - Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas (ICNPO)

Grupo 1 – Cultura e Recreação

1100 Cultura e artes

1200 Recreação

1300 Clubes de Serviços

Grupo 2 – Educação e Pesquisa

2100 Educação primária e secundária

2200 Educação superior

2300 Outras formas de educação

2400 Pesquisa

Grupo 3 – Saúde

3100 Hospitais e reabilitação

3200 Abrigos de idosos

3300 Saúde mental

3400 Outros serviços de saúde

Grupo 4 – Serviços Sociais

4100 Serviços sociais

4200 Emergência e refugiados

4300 Manutenção de renda

Grupo 5 – Meio Ambiente Grupo

5100 Meio ambiente

5200 Animais

Grupo 6 – Desenvolvimento e Habitação

6100 Desenvolvimento econômico, social e comunitário

6200 Habitação

6300 Emprego e treinamento

Grupo 7 – Direito, Advocacy e Política

Continua na próxima página

	Continuação da página anterior
7100 Organizações cívicas e de advocacy	
7200 Direito e serviços legais	
7300 Organizações políticas	
Grupo 8 – Intermediários Filantrópicos	
8100 Intermediários filantrópicos	
Grupo 9 – Atividades Internacionais	
9100 Atividades internacionais	
Grupo 10 – Religião	
10100 Congregações e organizações religiosas	
Grupo 11 – Associações Profissionais e Sindicatos	
11100 Associações profissionais e sindicatos	
Grupo 12 – Não Classificados em Outros Grupos	
12100 Não classificados em outros grupos	

Fonte: Adaptado- Brasil_SGC_Ch20_1999.

A classificação do CONCLA trata as organizações brasileiras em suas especificidades, mas utiliza os mesmos critérios da pesquisa e classificação internacional e segue as orientações contidas no Manual da ONU.

A partir das classificações expostas podemos afirmar que um clube social pode ser classificado, segundo a classificação CONCLA como uma Organização Social – código 330-6.

2.3.3 Terceiro Setor e Diversidade

Em se tratando de terceiro setor, o termo diversidade já cabe desde que se começaram a tratar as instituições que o compõem. Segundo Valadão Junior, Malaquias e Sousa:

A diversidade dessas organizações e as múltiplas denominações por elas recebidas demonstram a falta de precisão quanto ao seu conceito e a necessidade de estudos que melhor reconheçam suas práticas e dinâmicas, particularmente a análise de técnicas que garantam sua sustentabilidade. (, 2009).

As diferenças entre as organizações que compõem o setor são variáveis; dizem respeito ao seu tamanho, ao tipo de público, à área de atuação, à forma de atuação, à localização, forma de regulamentação, entre outros.

É importante destacar que o termo terceiro setor, muitas vezes, aparece com outras denominações, tais como organizações não governamentais, entidades sem fins lucrativos, entidades filantrópicas, sociais, assistenciais, associativas, entre outras. França (2001) e Alves (2002) destacam o uso desses termos de acordo com os contextos específicos, mas não negam a ocorrência do uso indiscriminado dos mesmos como sinônimos.

Dadas as suas características, a gestão de pessoas no terceiro setor possui algumas especificidades. É um setor em que são encontradas atividades realizadas inclusive por voluntários, descaracterizando as relações de trabalho que geralmente ocorrem em um ambiente empresarial ou mesmo no setor público.

Muitas vezes, o modelo de práticas de gestão utilizado pode gerar conflitos e obstáculos para a formalização de atividades administrativas. Isso ocorre, entre outras coisas, devido às informalidades criadas, por exemplo, pela característica dos profissionais que apresentam valores e trajetórias diversificados; devido ao fato dos recursos terem diversas origens, que incluem governo, doações de família, empresas, indivíduos; e ao âmbito de atuação das entidades, que podem variar de uma para outra, baseado na constituição de sua pessoa jurídica. Tudo isso dificulta inclusive a utilização de modelos e padronizações que possam facilitar as atividades desenvolvidas pelos gestores do terceiro setor.

As atividades desenvolvidas pelas entidades do terceiro setor estão diretamente ligadas à questão da diversidade. Infelizmente não há muitos trabalhos desenvolvidos sobre essa relação e suas consequências para a sociedade. No caso dos clubes recreativos, essa relação não é tão explícita, e o objetivo aqui é entender o perfil dessas instituições.

Para concluir a apresentação de análises teóricas sobre o tema, foi acrescentado, a seguir, o Quadro X, com informações sobre alguns trabalhos publicados sobre o terceiro setor e a metodologia de elaboração.

Quadro X - Resumo de algumas análises teóricas sobre o terceiro setor

Autor	Objetivo	Metodologia
-Raquel da Silva Pereira- -Francisca candida C. de Moraes -Altino B. Mattos Júnior -Angelo Palmisano	[...] identificar as principais especificidades das Organizações da Sociedade Civil e conhecer como essas particularidades (pontos que facilitam ou dificultam) influenciam o desenvolvimento de um planejamento estratégico nessas organizações.	[...] a metodologia estruturou-se na natureza exploratório-descritiva com uma abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de um questionário respondido pela Coordenadora da Casa Ronald McDonald de São Paulo, questionários estes que identificavam a instituição conforme a tabela de classificação internacional de organizações sem fins lucrativos (ICNPO), receita anual, número de colaboradores, nível de importância e influência das especificidades na elaboração do plano, dados sobre o planejamento já existente e o quanto este planejamento contribuiu com a organização (se houve ou não melhorias nos pontos estratégicos trabalhados).
-Edileusa G. de Sousa -Valdir M. Valadão Júnior -Raquel Cristina R. de Sá	O questionamento que deu origem à pesquisa foi: que desafios específicos enfrentam os gestores de uma organização do terceiro setor? O objetivo geral foi o de identificar as especificidades enfrentadas por gestores desse tipo de organização.	A metodologia contou com um estudo de caso realizado com várias fontes de evidência, tais como documentos, entrevistas e observação participante, os quais permitiram ampla coleta e análise de dados.
	[...] verificar a importância da formulação estratégica para a sobrevivência das organizações pertencentes ao terceiro setor	[...] a abordagem do presente estudo é de natureza qualitativa, e se fundamenta nas bases conceituais do pensamento estratégico. Inicialmente é construída uma base conceitual onde apresentamos algumas reflexões acerca do terceiro setor e resgatamos os conceitos e definições fundamentais da estratégia empresarial, enfatizando as características do comportamento estratégico. Finalizando a parte conceitual, apresentamos o estudo de caso em uma Organização Não-Governamental
-Hélio Ponce Cunha	Proposição de um modelo de gestão estratégica dirigido a organizações do terceiro setor.	Para efeito metodológico e para um melhor entendimento da argumentação do presente estudo, utilizou-se a matriz apresentada por Peter Wright, em seu livro Administração Estratégica: conceitos [...] para análise e proposição de um modelo de gestão estratégica dirigido a organizações do terceiro setor, pois o mesmo aborda várias diretrizes aplicáveis a organizações sem fins lucrativos.
-Braulio Oliveira -Erneide Sanches Ross -Helen Yara Altymeyer	[...] contribuir para a discussão acerca da gestão no terceiro setor.	Para tanto, foi realizada a revisão da literatura específica e elaborado um modelo de planejamento estratégico a partir das deficiências percebidas nos modelos existentes, com o objetivo de contribuir para a discussão acerca da gestão no terceiro setor. A pequena quantidade de bibliografias específicas existentes e a não-validação do modelo proposto são fatores restritivos ao trabalho. Assim, recomenda-se que outros trabalhos sobre o assunto desenvolvido possam ser elaborados.

Fonte: Elaborado pela autora, com base no material teórico disponível (dados transcritos).

Os autores apresentados no Quadro X desenvolvem seus trabalhos utilizando as metodologias qualitativas e quantitativas, com coleta de dados através

de questionários, entrevistas, observação participante, revisão de literatura e análise documental. Demonstram preocupação basicamente com as especificidades do terceiro setor, destacando os desafios dos gestores para criar um plano estratégico e propor um modelo de gestão.

Para analisar melhor o aspecto gestão em uma entidade do terceiro setor, foi apresentada a seguir, uma análise sobre clubes sociais, entidades pertencentes ao denominado terceiro setor.

2.4 Os clubes sociais

A partir da década de 1970, é possível identificar, mais claramente, os trabalhos desenvolvidos no Brasil sobre o lazer. Antes, já havia trabalhos desenvolvidos sobre o tema, mas é nessa fase que começam a surgir os mais impactantes (DACOSTA, 2006). Nesse período, autores como Mezzadri (1999), Capi (2006) e Nascimento e Pessoa (2010) desenvolveram pesquisas e análises que dão destaque à utilização do tempo ocioso do trabalhador, que com o surgimento de novos equipamentos e metodologias industriais, dispendia menos tempo para a realização de suas tarefas e, portanto, dispunha de maior tempo para outras atividades.

Essa situação gerou a necessidade de criação de uma forma de proporcionar algum prazer a esses trabalhadores em seu tempo ocioso. Assim, começaram a surgir os primeiros clubes de lazer para os operários. Os clubes são resultado de conquistas obtidas geralmente através de sindicatos, que também irão surgir como grandes ofertantes desse lazer, estimulados inclusive pelo fator econômico (NASCIMENTO; PESSOA, 2010).

Iniciava-se uma discussão sobre a relação trabalho, lazer, bem-estar, associativismo e qualidade de vida. O empresário observa que a capacidade produtiva do empregado se altera se ele possui qualidade de vida e que isso pode ser proporcionado através de opções de lazer a ele oferecidas (NASCIMENTO; PESSOA, 2010).

O setor público se envolve no oferecimento de algum tipo de lazer à sociedade, mas o surgimento de clubes restritos a alguns setores, apesar de limitar a participação aos associados, aumenta as oportunidades, uma vez que oferece algo além das disponibilidades públicas, que muitas vezes são restritas devido às

dificuldades de acesso e até mesmo de disponibilidade de espaço para todos. (CAPI; MARCELLINO, 2009 e 2009a).

Os clubes, que surgem em um primeiro momento como fator de estímulo ao bem-estar do empregado, para que ele possa produzir mais, com o tempo passam a ser vistos como fator de associativismo das mais diversas camadas sociais (CAPI, 2006).

Com o passar do tempo, os clubes foram se diversificando e multiplicando. Passaram por diversos momentos e mudanças sociais, econômicas e culturais, sofrendo influência do modo de ser das comunidades em cada um desses momentos. No decorrer do tempo, as formas de relacionamento são alteradas pelo meio, e, por consequência, o relacionamento dos indivíduos com as instituições também se altera, levando ao surgimento de entidades com características diferentes ou à modificação das já existentes, a fim de atender aos novos anseios das comunidades.

O cotidiano do mundo atual coloca o gestor, público e privado, diante do desafio de oferecer programas de lazer e recreação com bases em iniciativas consistentes e significativas para atender, de maneira responsável, à expectativa da sociedade, por meio de uma ação qualificada, que tenha origem no princípio de maior socialização e democratização dos bens culturais da humanidade. (MARCELLINO, 2003, p. 81-2).

Segundo Mezzadri (1999), os clubes podem ser classificados em quatro categorias, considerando seus aspectos socioeconômicos:

1- entidades culturais e políticas: aqueles frequentados por pessoas com o mesmo posicionamento político;

2- entidade de “status”: aqueles com integrantes de alto poder aquisitivo, frequentados somente por pessoas da elite;

3- clubes tradicionais: composto por integrantes, que na sua maioria procuram manter nesses espaços as tradições de seus países de origem;

4- clubes benficiares operários: criados para auxiliar os operários, classe em processo de consolidação, nas dificuldades em desfrutar de algum lazer.

A Confederação Brasileira de Clubes (CBC) faz um levantamento anual da quantidade de clubes atuantes no país. Em 2016, como pode ser visto na Figura V

a seguir, mais de 13.800 clubes e mais de cinquenta milhões de associados estão cadastrados, demonstrando que se trata de um segmento com participação relevante no lazer do brasileiro.

Figura V - Dados sobre os clubes sociais no Brasil - 2016



Fonte: CBC- Confederação Brasileira de Clubes- 2016.

No Quadro XI, a seguir, são apresentados dados de alguns trabalhos publicados sobre o assunto.

Quadro XI - Resumo de algumas análises teóricas sobre Clubes Sociais

Título	Objetivo	Metodologia
LAZER NOS CLUBES SÓCIO-RECREATIVOS DE CURITIBA/PR: a constituição de práticas e representações sociais -SILVA, M.R.	<p>Objetivo Geral Analisar as práticas de lazer e os clubes sócio-recreativos de Curitiba/PR afim de verificar o nível de correlações no modo de vida dos associados com a produção e/ou reprodução de representações sociais.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> □ analisar as práticas de lazer e a constituição dos clubes sócio-recreativos; □ verificar os princípios teóricos que norteiam as práticas de lazer nos clubes sócio-recreativos; □ identificar os aspectos teórico-motivacionais que levam o indivíduo a estabelecer contratos sociais para sua coexistência, em específico com as práticas de lazer; □ fornecer subsídios para a implementação de uma política de programas de lazer nos clubes sócio-recreativos. 	<p>Pesquisa descritiva de caráter exploratório, com o objetivo de realizar investigação sobre fatos ocorridos no passado como a constituição do significado de tempo nas sociedades modernas.</p> <p>-Descrição, registro e interpretação dos fenômenos atuais objetivando o funcionamento no presente sobre a análise do comportamento e a compreensão das pessoas na apropriação do tempo-espacó dentro dos clubes sócio-recreativos, sob uma perspectiva sociológica.</p>
LAZER E ESPORTE NOS CLUBES SOCIAL-RECREATIVOS DE ARARAQUARA - CAPI, A.H.C.	<p>(...) investigar como são propostas e desenvolvidas as atividades de esporte e lazer, em clubes sociais recreativos, vivenciadas pelos seus associados, atentando para verificar se há conteúdos preponderantes nessas atividades, se estão previstas nos documentos dos Clubes, se há disponibilidade de equipamentos para suas práticas, e como são elaborados os seus projetos</p>	<p>Estudo qualitativo, combinando Pesquisa bibliográfica, documental, e de campo. Metodologicamente foi utilizado o modo de investigação apresentado por Bruyne (1977), conhecido como estudo comparativo, nos clubes social-recreativos de Araraquara-SP.</p>
ESTRATÉGIA E MUDANÇA EM UM CLUBE SOCIAL E RECREATIVO: DO TRADICIONAL PARA O INOVADOR -LOPES, M.P.V. et.al.	<p>O caso sugere aos alunos que avaliem as propostas apresentadas e criem estratégias para o restabelecimento da gestão administrativa e financeira focadas em resultados, bem como ações inovadoras de lazer e entretenimento, para que o clube possa tornar-se atrativo à comunidade, sendo capaz de manter e admitir associados.</p>	<p>Este caso para ensino aborda a gestão de clubes sociais, envolvendo a análise das atribuições e competências dos seus administradores ao descrever a problemática que envolve a mudança de comportamento da sociedade e a administração de um clube inserido no ramo de lazer e entretenimento.</p> <p>Foram realizadas entrevistas com os associados e, ao final, foi apresentado um rol de propostas que podem ser adotadas para a reestruturação do clube.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base no material teórico disponível (dados transcritos).

Os trabalhos apresentados sobre clubes sociais tratam questões relacionadas à gestão dessas entidades, utilizando principalmente o método qualitativo de análise e dando maior destaque para as gestões administrativa e financeira bem como para a capacidade dos gestores de analisar o significado dos clubes para a sociedade e criar estratégias para atrair e satisfazer os sócios.

Neste trabalho, foram apresentados dados sobre um clube específico, destacando-se suas particularidades e considerando seu perfil de entidade do terceiro setor e as diversidades humanas administradas no dia a dia.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do trabalho, utilizaram-se métodos qualitativos de pesquisa, realizando-se revisões bibliográficas, observações, anotações e procedimentos de pesquisa.

O procedimento usado foi o estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso, enquanto estratégia de pesquisa, pode variar no que tange à quantidade de casos, que pode ser único ou de casos múltiplos e pode ser conduzido e escrito por motivos diferentes, incluindo a simples apresentação de casos individuais ou o desejo de chegar a generalizações amplas, baseadas em evidências de estudos de caso. O estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

A revisão é bibliográfica e documental. Para Gil (2008), o desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica. Apenas deve-se considerar que é possível encontrar documentos que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações e documentos que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

Para o estudo de caso, realizou-se uma avaliação da estrutura organizacional do Pica Pau Country Club, clube recreativo localizado na cidade de Araguari-MG e realizaram-se entrevistas com sócios, diretores e ex-diretores. A análise de alguns dados da entrevista e de dados relacionados ao terceiro setor partiu da avaliação da participação desse setor na economia brasileira e das alterações nas relações dos indivíduos participantes da entrevista. Realizou-se a entrevista, por conveniência, considerando as características e o tempo de convivência dos participantes no clube.

O perfil buscado nos entrevistados era o que permitisse identificar cronologicamente as alterações que ocorreram na gestão do clube durante o período em avaliação. O objetivo era que os entrevistados fossem encontrados entre os sócios antigos, que conviveram com fases do clube anteriores à estudada, para que fosse possível fazer uma comparação dos diferentes momentos; sócios de meia idade, que viveram toda a fase em análise convivendo com as alterações e sócios jovens, que estão vivendo o momento social atual, em que a diversidade é

colocada em discussão a todo momento. Houve o interesse também em entrevistar alguns diretores do clube, com o intuito de ver, pelos olhos desses gestores, os objetivos tentados.

Os possíveis participantes foram previamente esclarecidos dos propósitos da investigação, sendo garantido a todos o direito ao anonimato. Do grupo pré-selecionado, três desistiram de participar da entrevista, sendo que nenhum foi específico em dizer não, apenas adiaram sua participação continuadamente até chegar a um momento em que não havia mais como aguardar.

Fez-se a análise considerando a variabilidade das características dos entrevistados, pois, embora sejam todos ligados à entidade estudada, eles têm perspectivas diferentes.

Para que a análise ficasse o mais próximo possível da realidade, considerou-se também o que foi observado nas visitas ao clube, registradas através de gravações e anotações.

Foram analisados os dados na intenção de responder à questão principal do trabalho, buscando entender como os clubes sociais administram a diversidade e as mudanças ocorridas nas relações sociais dos frequentadores do clube.

A coleta de dados ocorreu em quatro fases:

- a) Bibliográfica – busca, na literatura, de dados e informações sobre a diversidade; terceiro setor e gestão organizacional no terceiro setor, pretendendo obter uma melhor compreensão do tema.
- b) Documental – investigação feita no âmbito organizacional do Pica Pau Country Club, considerando: comunicados internos; revistas; imagens; normas; políticas; relatórios; apresentações; pesquisas internas e internet, com o objetivo de entender a forma de gestão, objetivos e alcance dessa gestão.

Após a obtenção do material, houve a preocupação em separar o que realmente seria útil na pesquisa em andamento.

Quadro XII – Fontes de dados

	Dados	Forma de obtenção
01	Estatuto do clube - 2016	Site do clube - http://www.picapau.com.br/
02	Regimento interno - 2012	Fornecido pelo clube
03	Dados referentes à diretoria; downloads de documentos do clube; atividades oferecidas; estrutura do clube; eventos e outros	Site do clube - http://www.picapau.com.br/
04	Opinião dos sócios e da comunidade sobre o clube e eventos	https://pt-br.facebook.com/picapauclube/
05	História do clube	Documento elaborado por um dos sócios do clube em 2003, obtido através de servidores do clube.
06	Revistas do Pica pau	Edições 19, 20, 21, 22 e Edição Especial de 2016.
07	Notícia	Araguari AOL - Pica-Pau Country Club se adequa à Legislação Ambiental - Araguari Notícias

Fonte: A autora

c) Pesquisa de campo que foi dividida em duas fases compostas por etapas. A primeira fase foi a de reconhecimento e observação, quando na realização de visitas ao clube e conversa com diretores, sócios e funcionários estratégicos, ligados aos setores de gestão de pessoas, administrativo e contábil. Fez-se o levantamento da estrutura física do clube, dos tipos de sócios, estrutura da diretoria e funcionamento. Foi um total de sete visitas em dias da semana e horários variados, bem como em eventos como pré-carnaval e *réveillon*, em um total de quarenta horas. A partir desse levantamento, identificaram-se os setores e gestores que possuíam as informações necessárias ao desenvolvimento do estudo. Na segunda fase, foram definidos os caminhos a tomar para o levantamento dos demais documentos e dados bem como realização das entrevistas, além da definição da cronologia. Elaboraram-se planilhas com as informações dos possíveis entrevistados, bem como o enxugamento do roteiro de entrevistas, de forma a adaptar os objetivos ao perfil dos entrevistados e às informações obtidas sobre o clube.

- d) Entrevistas – Realizaram-se as entrevistas com sócios que possuem perfil adequado ao trabalho desenvolvido, buscando identificar a ocorrência de alteração de opiniões dependendo da faixa etária do entrevistado ou da cronologia dos acontecimentos.

No total foram realizadas dezenove entrevistas, sendo duas com membros da diretoria atual, uma com um ex-diretor e dezesseis com associados. Foram onze horas de gravação e 140 páginas de transcrição.

Para a realização das entrevistas, cada participante foi contatado pessoalmente ou por telefone. Nesse primeiro contato, todos foram devidamente apresentados ao trabalho e aos seus objetivos, destacando-se a importância da manifestação para a análise da gestão e para que se possa conhecer seus pontos de vista e opiniões e buscar uma melhoria na forma de gestão do clube.

Foram agendadas as entrevistas, em sua maioria, na residência dos entrevistados; algumas delas aconteceram no local de trabalho dos sócios, e alguns deles optaram por se deslocar até a residência do entrevistador.

No início das entrevistas, fez-se um pequeno resumo dos objetivos e foram solicitadas informações gerais sobre o sócio entrevistado e, a partir daí, foram realizados alguns questionamentos de aspectos gerais, ficando por conta do entrevistado desenvolver o assunto. Quando o assunto não fluía, o entrevistador citava alguns exemplos para estimulá-lo, evitando manifestar opinião.

Durante o período de realização das entrevistas, sempre que considerado necessário, novas visitas eram feitas ao clube, para, geralmente, visualizar algo não visto antes ou confirmar uma observação do entrevistado, para não tratar assuntos de forma indevida.

Fez-se a análise de conteúdo dos dados obtidos nos documentos, nas entrevistas e nas observações, conforme o método de Bardin (1979), que consiste em descobrir os núcleos de sentido cuja frequência de aparição pode significar algo para o objetivo da pesquisa. O método é dividido em três passos: Pré-análise; Exploração do material; Inferência e Compreensão.

Na pré-análise, houve a preocupação com a organização do material, de forma a facilitar o processo de análise. Para isso, foi importante identificar alguns indicadores e tentar definir seu grau de importância através da frequência em que apareceram. As categorias foram definidas com base nas diversas formas de

diversidade identificadas dentro do clube. Houve, ainda, a preocupação de não fugir ao tema e objetivos do trabalho.

Ocorreu a organização e a exploração do material de forma a garantir que a visão de cada um dos entrevistados fosse respeitada. As entrevistas realizadas, foram classificadas em grupos, conforme as características das informações oferecidas. A partir da classificação, que se deu conforme faixa etária, tempo de associação e categorias de sócio, passou-se para a observação dos elementos mais comuns de todas as entrevistas e à análise desses elementos e sua essência dentro da pesquisa, para a compreensão da visão do grupo.

Tabela IV - Faixa etária dos entrevistados

Faixa etária	Percentual	Homens	Mulheres
15 a 30 anos	10,4%	33,3%	66,7%
31 a 40 anos	10,4%	0%	100%
41 a 60 anos	48%	40%	60%
Acima de 60 anos	31,2%	66,7%	33,3%

Fonte: A autora.

Pela Tabela IV, pode-se observar que a pesquisa foi feita procurando atingir faixas etárias diversas e favorecer o objetivo de entrevistar pessoas com tempo de vivência diferenciada dentro do clube.

Tabela V - Categoria a que pertence os sócios entrevistados

Categorias de sócios	%
Proprietário Familiar	47,06
Mensalista Familiar	11,76
Dependentes (esposos/as e filhos/as)	17,65
Ex-sócios proprietários que se tornaram dependentes acima de 60 anos	11,76
Sócios membros da diretoria	11,76

Fonte: A autora.

Durante as entrevistas, solicitou-se que os entrevistados informassem a qual categoria de sócios pertenciam, e, conforme Tabela V, as categorias são variadas, favorecendo a diversidade de opiniões.

Tabela VI - Período de associação dos entrevistados

Tempo de associação	%
Acima de 40 anos	35,29
Entre 10 e 39 anos	41,18
Menos de 10 anos	23,53

Fonte: A autora.

Para apreender se a variação de opinião dos associados estava relacionada com o tempo de convivência no clube, fez-se a análise destacando-se a variação do tempo de associação, conforme Tabela VI.

Quadro XIII - Síntese

Tema	Problema de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Fonte de Dados
Diversidade	Como é tratada a questão da administração da diversidade em um clube social recreativo?	Analisar como tem sido ao longo dos últimos 10 anos a administração da diversidade em um clube social recreativo;	Elencar as mudanças ocorridas no clube, voltadas para a gestão das diversidades; Descrever como os associados e diretores enxergam as mudanças ocorridas e o grau de aceitabilidade.	Documentos Material fornecido pelo Clube Entrevistas Observações Material fornecido pelo Clube Entrevistas Observações Anotações Revisão bibliográfica Revisão documental Observações Anotações Entrevistas

Fonte: Autora.

No Quadro XIII, fez-se uma síntese do que foi apresentado na introdução e metodologia do trabalho, para favorecer a conectividade dos elementos utilizados no trabalho.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Realizou-se o estudo de caso no Pica Pau Country Club, localizado na cidade de Araguari-MG, fundado em 1963 e que, conforme dados obtidos no próprio clube, através de membros da diretoria, tem um total de 3.379 sócios, sendo 2.197 sócios proprietários e 1.182 sócios mensalistas.

Inicialmente, realizou-se um processo de observação com visitação ao clube, entre os meses de novembro de 2016 e fevereiro de 2017, quando fizeram-se levantamentos e anotações relacionados ao dia a dia da administração e às dificuldades e decisões. Funcionários administrativos, conhecedores do dia a dia e da história do clube, deram informações e forneceram documentos que auxiliaram na pesquisa. No total, foram cinco visitas aos setores de gestão do clube no período de quatro meses, em um total de oito horas de conversas e levantamento de informações com funcionários das áreas administrativa, financeira e tesouraria.

Durante quatro dias, em dias da semana e horários alternados, fizeram-se observações pelo clube, sendo possível identificar associados cadeirantes, portadores de deficiências auditivas e deficiências parciais em braços e pernas. Nessas datas e em outros momentos de frequência no clube, não se observou nenhum caso de deficiência visual.

As entrevistas, que ocorreram no período de 06/03/2017 a 24/03/2017 e em locais diversos, de acordo com a conveniência e disponibilidade dos entrevistados, realizaram-se com presidente e diretores atuais, sócios proprietários e mensalistas e também dependentes, sendo que alguns desses sócios são de famílias em que mais de uma geração frequenta o clube, possuindo histórias ligadas à evolução do clube nas últimas décadas. O perfil dos entrevistados é bastante variado, visto que se entrevistaram advogados, profissionais da área de educação, militares, empresários, aposentados, donas de casa, universitários, autônomos, entre outros. Tais evidências podem ser verificadas nas Tabelas IV, V e VI, nas páginas 66 e 67.

4.1 O Clube

O Pica Pau Country Club é uma entidade da sociedade civil, com fins sociais, fundada em 03 de março de 1963, na cidade de Araguari, estado de Minas Gerais, por dois empresários locais: Waldeck Duarte e Luiz Fernando Vilela

Carvalho. A entidade foi constituída por tempo indeterminado; está localizada na Rua do Pica Pau, s/n, Bairro Jardim Panorama, com registro primitivo no Cartório de Títulos e Documentos da Comarca de Araguari - Registro de nº 28, Livro A-01, no dia 17 de junho de 1963.

Ao criar o clube, os empresários buscavam, conforme alguns depoimentos colhidos e documentos obtidos, oferecer, à dita “fina” sociedade de Araguari, uma opção de lazer. Conforme a classificação de Mezzadri (1999), o clube pode ser enquadrado como entidade de *status*, em que os integrantes são de alto poder aquisitivo e os frequentadores são pessoas da elite.

Abaixo, seguem os depoimentos de dois entrevistados, nomeados aqui de E3 e E4:

O pessoal ... por ser assim muito conhecidas então eram convidados a fazerem um piquenique no caso e eles vinham nos finais de semana e eles tinham tipo aqueles grupos que administravam aquelas terras ali, nas terras que se eu não me engano era chamada de Parque dos Verdes o pessoal considerava assim, então eram convidados um dos objetivos era mostrar essas terras que seria ali um clube para o futuro... (E3, 2017).

..., pois antigamente ele era muito restrito né, a nata social da cidade. Hoje não, hoje a pessoa, qualquer um é ...está apto a fazer parte do clube ele tem condições de frequentar porque muitas vezes tinha pessoa que tinha vontade de fazer parte do clube mas não tinha como ter uma acessibilidade devido a ser só para sócio proprietário. (E4, 2017).

As palavras “nata social” e “qualquer um é” podem ilustrar bem os objetivos iniciais e a realidade atual do clube, nelas é possível visualizar preconceito com o atual participante, ou seja, o clube já não é mais de uma elite e sim para a pessoa que aparecer.

Em seus primeiros anos de existência, o clube foi dirigido pelo sócio fundador Luiz Fernando Vilela, com apoio da diretoria constituída formalmente. A quantidade de sócios aumentou e, em fevereiro de 1967, foi realizada, pelos sócios existentes na ocasião, assembleia para eleger uma nova diretoria, que assumiria também as funções de administrar e reestruturar o clube. Essa diretoria, que tinha como presidente o comandante do Batalhão Ferroviário de Araguari, Coronel Widger Stelling, manteve as características de clube criado para a elite e gerido por membros dessa elite.

Hoje, após mais de cinquenta anos de existência, o Pica Pau é identificado como o maior clube recreativo da cidade de cerca de 115.000 habitantes, ocupa uma área de três alqueires, o que equivale a aproximadamente 14,5 hectares, e está localizado a cerca de 5 km do centro da cidade de Araguari. Ele conta com uma estrutura diversificada, composta por espaços que, em muitas situações, não atendem à demanda de associados que necessitam de atendimento especial. Algumas situações estão sendo resolvidas, como a adequação dos espaços para deficientes, com a confecção de rampas e banheiros adaptados.

Conforme estatuto e regimento interno, os poderes do clube são:

- Assembleia Geral;
- Conselho Deliberativo;
- Conselho Fiscal;
- Diretoria.

Assembleia Geral – composta por todos os sócios proprietários que, convocados através de edital público, têm direito a decidir sobre o assunto em pauta, por maioria simples de votos.

Conselho Deliberativo – composto por vinte membros, sendo cinco suplentes e quinze titulares, que são eleitos em Assembleia Geral.

Conselho Fiscal – Composto por três membros efetivos e três membros suplentes, que são eleitos em Assembleia Geral.

Diretoria do clube – composta por um presidente; um vice-presidente; e quinze diretores, sendo um diretor jurídico; dois administrativos; dois financeiros; um de patrimônio; cinco de esportes; um social; um de comunicação e marketing e um cultural. Os membros da Diretoria são eleitos pelo Conselho Deliberativo.

Há a participação da mulher na composição da gestão atual, mas, considerando o quantitativo de cargos constantes no estatuto, é baixa. Na Diretoria, essa participação corresponde a 13,34%, no Conselho Fiscal 16,67% e no Conselho Deliberativo cai para 10%. Esses dados caminham em sentido contrário aos dados apresentados pelo IBGE e apresentados na Tabela VI deste trabalho, além de corroborarem a opinião de que um clube social apresenta características atípicas às definições dadas para o terceiro setor por parte significativa dos autores revisados (VALADÃO JUNIOR, VAN HERK, MEDEIROS, 2014; MANGINI, 2005).

Nos dados obtidos junto ao clube, não se pôde identificar com precisão a diversidade dos sócios proprietários, para fazer uma comparação entre essa quantidade e a participação desses grupos diversos na gestão. Não há nenhum tipo de levantamento que trate da participação do portador de deficiência ou da diversidade racial na gestão do clube, desde sua fundação.

Pesquisando em revistas publicadas pelo clube, conforme Quadro XIV a seguir, pôde-se observar a divulgação dos novos sócios dos períodos e perceber a proporção no que se refere ao gênero dos novos sócios, mas não a sua categoria, a quantidade de negros ou pessoas com deficiência.

Os dados obtidos não são suficientes para que seja definido o perfil exato do associado.

Quadro XIV - Origem de dados

Revista Picapau		Novos Sócios				
Edição	Publicação	Mulheres	%	Homens	%	Total
19	Maio/14	16	25	48	75	64
20	Novembro/14	11	20,37	43	79,63	54
21	Maio/15	41	34,75	77	65,25	118
22	Novembro/15	27	29,35	65	70,65	92

Fonte: A autora.

No Quadro XIV, é possível constatar que o percentual de mulheres sócias é significativamente menor que dos homens, mas não é possível separar as sócias proprietárias das mensalistas e, assim, identificar as elegíveis para os cargos de diretoria e conselho. Também não é possível constatar a cor da pele ou se o novo sócio apresenta alguma deficiência.

Para Paiva e Valadão Júnior, 2009, mesmo nas organizações do terceiro setor, persiste a desigualdade de gênero; Fonseca, 2013, do INSPIR, comentou que a maioria das iniciativas de diversidade nas empresas não altera a realidade e são tímidas em relação à magnitude do problema.

Conforme dados obtidos do sistema de associados pela atual diretoria, em janeiro de 2016, o clube possuía 3.379 sócios, que podem ser divididos em seis categorias, e um total de 11.367 associados:

Tabela VII - Sócios - Categorias

Categorias de sócios	Quantidade
Proprietário Familiar	2.027
Proprietário Individual	170
Mensalista Familiar	576
Mensalista Individual	197
Filho Maior Familiar	358
Filho Maior Individual	51
Total de associados (inclui dependentes)	11.367

Fonte: Dados obtidos junto à administração e diretoria do clube.

Pela Tabela VII é possível observar que:

- A maioria dos sócios são proprietários, correspondendo a cerca de 65%; 22% são mensalistas e 12% filhos maiores que se tornaram sócios. De todos eles, 418 são sócios individuais, o que representa 12,4% do total de sócios, significando que mais de 87% dos sócios possuem dependentes.

Não se pôde fazer o levantamento da participação da mulher como sócia proprietária, mas, ao longo das pesquisas e entrevistas, pôde-se perceber que a mulher aparece mais como associada dependente. Usando como referência as entrevistas realizadas, em um total de dezenove entrevistados, dez eram mulheres e apenas três sócias proprietárias, ou seja, 70% das mulheres entrevistadas eram dependentes ou dos pais ou dos maridos.

Com relação às questões de gênero, o que acontece no clube se aproxima muito das constatações que Paiva e Valadão Júnior (2006) fizeram ao analisar o mesmo tema em organizações do terceiro setor para geração de trabalho e renda. Apesar de conter um discurso de igualdade haviam diferenças, assimetrias, nas relações de gênero da organização.

Em todos os relatórios analisados, de 2013 a 2016, há atividades que estão sempre presentes e fazem parte da relação de esportes do clube, mas não se identificou o desenvolvimento de projeto para nenhuma dessas atividades, nenhum programa de inclusão.

Não se pôde observar ou identificar, formalmente, nenhuma atividade regular voltada especificamente para as pessoas com deficiência; ademais, não se localizaram dados sobre a existência ou estudos sobre a possibilidade. Um dos membros da diretoria que foi entrevistado listou várias atividades em estudo para serem implantadas no clube, mas nenhuma voltada especificamente para as pessoas com deficiência, além das incluídas no Termo de Ajuste de Conduta (TAC) do Ministério Público.

Com relação aos idosos, eles acabam realizando as atividades disponíveis e possíveis além da hidroginástica e natação, sendo que, dependendo da idade, acabam ficando bem limitados. Para as mulheres, existem poucas atividades direcionadas, como a zumba e aquelas que podem ser praticadas por ambos os sexos, como natação, dança de salão, hidroginástica e academia, mas há algumas opções que estão ligadas primariamente ao interesse masculino, e as mulheres, para desfrutarem, precisam adaptar o espaço, o horário e os equipamentos às suas características, como é o caso da utilização da sauna e dos horários de liberação para os homens e mulheres.

Com relação à diversidade sexual, durante todo o período em que se realizaram as visitas ao clube e as entrevistas, o tema não foi tratado. Nas visitas, puderam-se localizar associados com características homossexuais, mas em nenhum momento eles se apresentaram ou se identificaram como tal ou levantaram a discussão sobre o tema. Em uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE, 2012), obtiveram-se as seguintes informações sobre os entrevistados:

De acordo com a pesquisa sobre sexualidade realizada este mês pelo CONECTA, unidade de soluções online do IBOPE Inteligência, 83% dos internautas brasileiros se declararam heterossexuais quando questionados sobre sua orientação sexual. O percentual dos que se dizem homossexuais é de 7% e bissexuais, 5%. Na mesma pesquisa, 4% preferiram não responder à questão e 1% afirmam ter outro tipo de orientação.

Entre as pessoas que se declararam gays, 31% disseram que não se assumem perante a família, 33% afirmam omitir a opção sexual no trabalho e 12% não a revelam nem para os amigos.

Os principais motivos para esconder a orientação sexual da própria família são o medo da rejeição (57%), medo de ser expulso de casa (14%) e vergonha (12%). Há também 9% que dizem não aceitarem a si mesmos e 5% que afirmam se esconder por motivos religiosos. Quando a omissão da sexualidade acontece perante os colegas de trabalho, os motivos também envolvem medo de rejeição (32%), o medo de que o fato interfira na carreira profissional (24%), vergonha (20%) e medo de ser demitido (8%).

Tudo isso só reforça a situação observada no clube em estudo.

Com relação às PCD, Carvalho-Freitas et al. (2010), coloca que suas potencialidades não devem ser ignoradas, é necessário que as organizações se flexibilizem para efetivamente trabalhar com as diferenças.

Quantos aos idosos, Veras (2001), destaca a necessidade de conscientização do envelhecimento da população do país e da tratativa da necessidade de desenvolver procedimentos que tratem da inclusão desses indivíduos na sociedade. É o que ocorre na sociedade como um todo, incluindo a entidade em estudo.

Um dos entrevistados, com mais de setenta anos, teve a oportunidade de visitar outro clube, em uma cidade no estado de Goiás, onde encontrou uma situação um pouco diferente, e quanto a isso fez a seguinte colocação:

...lá nós tivemos bastante divertimento e o nosso clube aqui está parado né, passaram se anos e anos e melhorou só umas coisinhas assim né muito lento pelo que a gente vai vendo, só essas palestras para idosos que a gente viu lá é muito importante, lá tem yoga, tem muita coisa. (E13, 2017).

Todas essas análises e a constatação de omissões em relação aos idosos, às mulheres, aos deficientes e aos homossexuais, apenas reforçam, juntamente com toda a legislação pertinente, as dificuldades em se realizar a gestão da diversidade na sociedade brasileira, que, conforme Fleury (2010), valoriza essa diversidade, mas é estratificada de forma a limitar as oportunidades, onde as posições significativas são definidas geralmente de acordo com a origem econômica e racial do indivíduo.

4.2 Acessibilidade no clube

O clube, assim como todos os espaços públicos e entidades abertas ao público, tem a necessidade de ajustar suas instalações às normas ambientais e de acessibilidade. Durante o trabalho de campo, foi possível identificar que o clube assinou dois TAC, um com instituições do meio ambiente e outro com o Ministério Público.

O TAC assinado com o Ministério Público diz respeito à acessibilidade, fazendo com que o clube atenda às regras estabelecidas na NBR 9.050/15 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), no que se refere à adaptação e à adequação de espaços, mobiliários e equipamentos para facilitar a acessibilidade de todos os indivíduos a qualquer ambiente do clube.

Esse termo era composto por cinco etapas, sendo que o clube está providenciando o cumprimento da terceira etapa. A segunda etapa tinha prazo para cumprimento em novembro de 2016, mas, conforme informações da diretoria atual, foi concluída em fevereiro de 2017, após solicitação de dilação de prazo. Ainda conforme informações de sócio-diretor entrevistado, atualmente os ajustes estão sendo feitos dentro dos prazos acordados. "...agora sim os TAC estão andando dentro dos conformes prazos sem precisar de dilação e conseguimos fazer as exigências do corpo de bombeiro... (D1, 2017)".

De acordo com a NBR 9.050/15 da ABNT, a Acessibilidade é definida como:

Possibilidade e condição de alcance, percepção e entendimento para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privado de uso coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida. (NBR 9.050, p. 2).

Sendo assim, o Pica Pau Country Club, ainda está executando obras com o objetivo de contribuir com a ideia de um espaço sem obstáculos e oferecer seu conteúdo ao maior número de pessoas, independentemente de suas capacidades físico-motoras e perceptivas, culturais e sociais. A diretoria atual solicitou uma prorrogação dos prazos, uma vez que não houve a conclusão das obras dentro do prazo inicial definido no TAC.

Conforme matéria divulgada na Revista Picapau, edição 20, de novembro/2014, as rampas e outras obras de adaptação seriam construídas no clube, em cumprimento do TAC com o Ministério Público, para possibilitar o acesso e mobilidade de quem tem dificuldade ou restrição de locomoção, em todas as instalações do Pica Pau Country Club.

Em 2015, o clube iniciou a obra de Rampas de Acesso às Piscinas Térmicas, Parque Aquático Infantil, Piscina Olímpica e Bar da Piscina Olímpica. O projeto prevê a construção de rampa em frente ao Salão Térreo, indo em direção às Piscinas Térmicas e terminando em frente à entrada do Parque Aquático Infantil. Todo esse trajeto é para possibilitar que a rampa atenda a NBR 9.050/04 – ABNT.

Destaca-se aqui o banheiro para portadores de necessidades especiais, junto aos novos banheiros da piscina olímpica, obra em fase final de conclusão.

Atualmente, através de observação, pôde-se constatar que o TAC está sendo cumprido e as adaptações continuam sendo feitas. Foram construídas rampas ao longo de toda a estrutura do clube, ligando a área dos salões às piscinas, academia, sauna e outros; além de novos banheiros com adequação para pessoas portadoras de deficiência e reforma dos banheiros.

Por meio das observações e material fornecido pelo clube, foi possível concluir que nos últimos dez anos houve um trabalho de administração da diversidade no clube, mas isso se deu mais especificamente por determinação legal do que por iniciativa dos gestores ou questionamento/sugestão dos associados. Não foi informada nenhuma manifestação dos sócios nesse sentido.

Quadro XV - Documentos obtidos

	Documento	Origem	Data do documento
01	Estatuto do clube	Site do clube	2016
02	Regimento Interno	Fornecido pelo clube	2012
03	Relação de novos sócios registrados no período	Revista Picapau edição 19	05/2014
04	Relação de novos sócios registrados no período	Revista Picapau edição 20	11/2014
05	Relação de novos sócios registrados no período	Revista Picapau edição 21	05/2015
06	Relação de novos sócios registrados no período	Revista Picapau edição 22	11/2015
07	Matéria sobre adequação do clube.	Revista Picapau Em Notícia – Edição Especial.	2016

Fonte: A autora.

No Quadro XV, estão relacionados os documentos que auxiliaram na realização das pesquisas. Em nenhum deles há o tratamento específico da diversidade, mas são encontradas as normas que regem o clube e são divulgados assuntos relacionados ao seu dia a dia e possibilidades para o tratamento do tema, como é o caso da divulgação de pesquisas de opinião e solicitação de sugestões para novas atividades nos espaços do clube.

4.3 Entrevistas

Para fechamento do estudo de caso, realizaram-se entrevistas com dezesseis sócios e três diretores e ex-diretores do clube.

No início da entrevista, todos os entrevistados assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e, a partir daí, foram feitos alguns questionamentos de aspectos gerais, ficando por conta do entrevistado desenvolver o assunto.

A entrevista foi do tipo semiestruturada, por meio da qual se apresentou um conjunto de questões pré-definidas, mas deixando espaço para que os entrevistados tratassesem assuntos cujo interesse surgisse no decorrer da entrevista e estivessem ligados ao tema. As questões serviram de diretriz, mas não ditaram a forma como a entrevista iria decorrer.

Para alguns autores, na entrevista semiestruturada, a formulação das perguntas é de significativa importância para o tema a ser investigado (TRIVIÑOS, 1987; MANZINI, 2003).

Para Manzini (2003), na entrevista semiestruturada, o foco é o tema sobre o qual o roteiro com perguntas principais é elaborado. Essas perguntas serão complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias da entrevista, o que leva ao surgimento de informações mais livres, com respostas não condicionadas a alternativas padronizadas.

O que se buscou neste trabalho foi fazer com que os entrevistados tratassem a questão da diversidade e sua influência na gestão e na relação desses sócios com o clube, na intenção de responder à questão principal do trabalho, que é entender como tem sido ao longo dos últimos dez anos a administração da diversidade no clube social recreativo.

Nesse intuito, foram feitas perguntas, e os entrevistados foram induzidos a falar sobre seu tempo como sócio; relacionamento particular e da família com o clube; relacionamento com os demais sócios e a mudança de perfil desses sócios; e, ainda, a visão e opinião sobre a forma de gestão adotada no clube, desde que se tornara sócio até o momento da pesquisa, finalizando com um pedido de sugestões sobre mudanças consideradas pelo entrevistado, necessárias para a melhoria da gestão da diversidade no clube. Os entrevistados que fazem parte da diretoria também foram convidados a falar sobre sua visão do que significa gerir um clube social e como agir para garantir a inclusão dos grupos em estudo.

Todos os entrevistados reconheceram a importância do clube na cidade e até mesmo na região, destacando suas qualidades em relação a outros clubes conhecidos.

... mais eu acho que comparando com todos os clubes que nós falamos o Pica Pau é o melhor aqui da região. O Pica Pau aqui em Araguari e o Praia lá em Uberlândia. (E9, 2017).

...realmente hoje, o que a gente tem da dimensão do clube é um clube que oferece várias opções na área de lazer, na área de esportes, na área da socialização, na área da integração com as famílias e na área por exemplo assim pra pesquisa de campo ou seja é nossa referência até mesmo regional, então é o que nós temos de melhor em termos de área de preservação pra lazer inclusive. (E3, 2017).

Ao tratar da questão relacionada ao novo perfil dos sócios, os entrevistados foram unânimes em destacar que não são preconceituosos, e a questão da diversidade foi tratada de forma um pouco diferente da considerada inicialmente neste trabalho. Para os pesquisados, a questão econômica, a falta de opção e a maior facilidade de acesso a legislação e informações que destacam os direitos do cidadão são vistas como fator “acelerador” da mudança do perfil do associado.

... acho que o clube aumentou o seu associado lá até por conta do poder aquisitivo, que antigamente quase ninguém tinha carro ali é uma área onde nunca passou transporte e hoje quase todo mundo tem carro, também o Recanto do Galo fechou, o poder aquisitivo está aumentando e o Pica Pau é o único clube em Araguari tanto é que com tanta procura a ação subiu de valor... (E1, 2017).

...eu sei que ocorreu manifesto lá que vinha de encontro à ação dos idosos lá, também acho desnecessário porque tem que realmente dar uma prioridade pros idosos né, até por que nós todos vamos chegar a essa etapa né. (E15, 2017).

A chegada dos novos sócios não é vista como fator prejudicial ao status do clube ou dos frequentadores tradicionais, a questão prejudicial, colocada pela maioria dos entrevistados, está relacionada à infraestrutura, pois acreditam que o clube não está preparado para atender tantos associados e, menos ainda, suprir as necessidades de grupos que carecem de cuidados especiais.

... quando é pico mesmo, verão, vai muita gente é difícil a gente chegar e achar uma cadeira pra gente, uma espreguiçadeira pra sentar e um guarda sol, um sombreiro para você entrar (...) o clube

poderia estar investindo em alguma palestra ou alguma modalidade exclusiva só para as mulheres eles voltam muito para os homens, é jogo é sinuca, ... (E4, 2017).

... minha avó quando teve a oportunidade de fazer hidroginástica lá ela ia, ela adorava, apesar de que eu não via que eles tinham muito cuidado com ela lá (...) é uma atividade que os idosos gostam mais que eles não estão preparados pra oferecer. (E5, 2017).

... mas daqui uns 3 a 4 anos a estrutura não comporta, está precisando fazer mais piscinas, as quadras de futebol ficam todas lotadas, a quadra de tênis você tem que agendar porque tem que deixar uma ou duas pros sócios jogarem que não irão jogar no campeonato então, a estrutura está ficando pequena apesar que o clube tem muita área para aumentar... (D1, 2017).

Grande parte dos entrevistados demonstraram perceber o fechamento ou decadência dos outros clubes sociais disponíveis na cidade como fato gerador do crescimento do número de sócios do clube. Uma parcela menor destacou a legislação nacional e os órgãos fiscalizadores como elementos impulsionadores da busca dos gestores pela adequação à diversidade dos antigos e novos sócios, bem como da adequação da estrutura física.

... isso tudo foi feito pelo TAC, na verdade as adaptações foram exigidas pelo Ministério Público, mas é lógico é um benefício para essas pessoas que não tiveram acesso porque lá é íngreme pra subir para as quadras é um problema pra descer para as piscinas... (E10, 2017).

Observou-se que as PCDs frequentam a academia, as piscinas e realizam outras atividades, mas o clube não dispõe de atendimento especializado ou específico para acompanhar cada caso, mesmo porque geraria um custo não programado ou previsto na estrutura de custos do clube.

Carvalho-Freitas et al. (2010) destacam a necessidade de flexibilização da organização para fazer as adaptações necessárias para trabalhar efetivamente com as diferenças.

Outra questão relacionada à diversidade colocada foi a participação da mulher. As sócias e dependentes entrevistadas destacaram que não são frequentadoras assíduas do clube. A maioria frequenta quando os filhos são pequenos e dependem delas para ir ao clube, que fica um pouco afastado dos bairros residenciais mais antigos. Como, geralmente, a mulher tem jornada dupla de trabalho, a partir do momento em que os filhos começam a ir sozinhos, elas

reduzem a frequência. Colocou-se também a falta de atividades voltadas especificamente para as mulheres como fator de afastamento.

... a gente ia mais porque eles gostavam muito, aí depois eles cresceram e cada um vai pra um canto aí antes aproveitava mais, agora quase não vamos. Nós vamos mais mesmo é no happy hour e na piscina, e só de vez em quando que vai no sábado. (E2, 2017).

... fizemos várias vezes churrasquinho né, o tradicional churrasquinho, quando os meninos eram tudo pequenininhos a gente até reunia mais, agora hoje não, está mais distante. (E4, 2017).

Com relação às mulheres nos cargos da Diretoria e dos Conselhos, a justificativa pela ausência não foi muito diferente. Para ocupar um desses cargos é necessário ser sócio proprietário; a mulher, em muitos casos, é dependente do marido ou pais e, quando é proprietária da ação, significa, geralmente, que possui fonte de renda própria, ou seja, trabalha, tendo jornada dupla e optam por não se envolver. Então, para se tornar diretora ou conselheira, a mulher acabaria assumindo mais uma atividade, o que tornaria o clube mais uma responsabilidade e não uma opção de lazer. Todos esses fatores acabam reduzindo as opções de se eleger mulheres sócias proprietárias para a diretoria e ainda com o agravante de essas mulheres nem sempre aceitarem participar dos processos de eleição. Segundo Perez (2001, p. 52):

Responsáveis pela maioria das horas trabalhadas em todo o mundo, as mulheres, generosamente, cuidam das crianças, dos idosos, dos enfermos, desdobrando-se em múltiplos papéis. Esquecidas de si mesmas, acabam por postergar um debate que se faz urgente: a divisão desigual das responsabilidades da família, a injustiça de sozinha, ter de dar conta de um trabalho de que todos usufruem.

Quando interpeladas sobre a falta de participação da mulher e se participariam da gestão do clube, as entrevistadas sócias proprietárias ratificaram essa versão.

... o problema não é só a mulher encabeçar é ela querer porque normalmente a mulher tem dupla jornada então ela fica lá tem o trabalho ela tem a casa, aí ela pensa será que vai querer mais uma terceira obrigação? Aí é outra dificuldade. (E10, 2017).

A entrevistada E14 (2017) fez a seguinte afirmação: "... você sabe, eu trabalho muito, agora aposentei mas tenho minha empresa. Não vou me envolver, vou lá para relaxar...".

Para Ribeiro e Valadão Júnior (2009), as discrepâncias entre o trabalho masculino e o feminino existem, e isso inclui o terceiro setor, cujo objetivo, teoricamente, deveria ser atender fins sociais, pautados em valores de solidariedade e igualdade.

Os idosos acima de sessenta anos entrevistados também se sentem limitados. Essa limitação é algo que a vida impõe, mas alguns deles gostariam de participar um pouco mais das atividades do clube, mas não veem muitas opções. Segundo informaram, tentam participar, principalmente, da hidroginástica e da sexta dançante.

...porque a gente gosta de se sentir protegido, de ir a um lugar sadio que você pode ir lá brincar e conversar com qualquer pessoa que está tranquilo (...) a gente fica com menos segurança, a gente quer um ambiente sadio e poder participar... (E12, 2017).

...é como se tivesse em casa, agora desse jeito assim você não tem tranquilidade (...) principalmente pra nossa idade assim e são poucos da nossa idade assim porque eu e o ... estamos completando esse ano 75 anos, se Deus quiser nós queremos continuar, nós vamos ficar bem de saúde e nós vamos voltar. Mas a gente vai ficando assim com menos resistência vamos dizer assim até pra gente frequentar... (E13, 2017).

As entrevistas realizadas com os gestores permitiram a observação de que a gestão dentro do clube não tem as mesmas características encontradas em uma empresa do setor privado e nem as características de uma gestão pública, mas que eles trabalham um modelo de gestão que não está necessariamente ligada à inclusão dos diversos. Eles tentam administrar os recursos disponíveis da melhor forma possível para oferecer o produto esperado pelo seu cliente, nesse caso o associado. O que o cliente desse clube específico demanda é o lazer unido a certo status. O que os gestores estão oferecendo é o lazer, mas envolvido em questionamentos e incertezas, considerando a divergência de opiniões entre os associados e esses gestores sobre o que o clube deve oferecer.

No momento da realização das visitas e entrevistas, pôde-se observar que, para os associados, há uma perda da qualidade dos serviços oferecidos pelo clube

e até mesmo um descaso com os interesses dos associados, enquanto que, para os gestores, há a busca por uma gestão mais eficiente, com adequação à realidade financeira e social, além de uma busca pelo ajuste de forma a garantir a longevidade da entidade, com acessibilidade ampliada, mas também com ampliação de responsabilidades.

... algumas coisas vão ser mudadas, o clube tem tanta coisa pra ser adaptada, a gente vem fazendo ao longo desse tempo todo e as vezes toma algumas pedradas, toma pedrada porque quando aquilo que está enraizado a muito tempo ele muda,, há uma resistência ... (D2, 2017).

...eu acho que tem condições de fazer mais coisa sim, a curto prazo ali, assim não com relação a uma obra, mas assim, ...é..., a parte social..., então acho que eles deveriam fazer mais coisas para os sócios... (E8, 2017).

De um modo geral, pôde-se observar que os entrevistados não se consideram preconceituosos, conforme termo usado por alguns deles. Foi unânime a opinião de que tem que ocorrer mais mudanças dentro do clube para atender à diversidade. Por outro lado, todos os entrevistados que não foram induzidos se abstiveram de falar sobre a questão da diversidade racial e de sexo. As diversidades mais tratadas foram as que afetavam diretamente o entrevistado, como a questão de gênero e as mais palpáveis, como é o caso das pessoas com deficiência. Houve a indução por parte da entrevistadora, para que um dos entrevistados, membro da diretoria, falasse sobre as diversidades racial e de sexo, e o que foi colocado foi a questão da punição pela discriminação e não um trabalho de conscientização. Para D2 (2017): ... “tem setor de punição caso aconteça uma discriminação não só de raça mas é opção sexual, qualquer coisa que acontecer lá dentro, se alguém fizer sofre punição bem adequada”.

Algo que ficou evidente no discurso dos gestores foi a falta de definição de estratégia de gestão.

Eu fui convidado pelo Sr. ..., em princípio eu não tinha assim nenhum objetivo, nem fazia assim uma análise muito profunda do que eu ia fazer no clube entendeu? Eu conhecia as diretorias antigas é ... era assim tipo familiar né, então, eu não pensava bem no que seria a gestão nossa realmente... (D3, 2017).

Pode se afirmar que a resistência em tratar a questão, por parte do grupo social envolvido; a falta de interesse na definição de uma estratégia de gestão e o despreparo dos gestores, são fatores definidores das características da gestão da diversidade dentro do clube.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA A GESTÃO DO CLUBE SOCIAL

As observações mostram que, considerando a estrutura do clube, a forma de gestão e o perfil dos associados, o desenvolvimento de uma gestão para a diversidade é complexo e difícil.

Uma das grandes dificuldades está no fato de que o sócio escolhe o clube como opção de diversão, para se afastar, pelo menos por um período, dos problemas do dia a dia e não vê aquele ambiente como um espaço onde tenha que tratar questões e problemas dos quais está tentando se afastar ao procurá-lo.

Então, o envolvimento desse associado com a gestão teria que ocorrer naturalmente, sem o stress de ser obrigado a se posicionar ou cumprir regras e tomar decisões. O ideal é “sentir” e não “ter”, e isso é possível se e quando o gestor conseguir fazer com que os associados se olhem, se enxerguem como um grupo coeso, independentemente do sexo, da cor da pele, da profissão, da idade ou da orientação sexual.

No que diz respeito ao aspecto acadêmico, é possível perceber a necessidade do desenvolvimento de novos trabalhos sobre a gestão em clubes sociais, a diversidade e o terceiro setor, principalmente se considerarmos que os gestores desses clubes, que ainda não são preparados especificamente para a função, uma vez que, conforme normas de criação e funcionamento, geralmente, são nomeados através de assembleias ou outra forma pré-definida, não possuem conhecimento sobre questões tão específicas e tão carentes de material didático.

O que se observou é que esses gestores sabem que não fazem parte do setor público e nem do privado, mas trabalham sua gestão com base nessa não inclusão e não no fato de fazerem parte de um terceiro setor, que é conceituado como espaço emergente das interações de um grupo em prol do bem comum.

Considerando o desenvolvimento que ocorre no mundo, relacionado a novas tecnologias, conhecimentos, reconhecimento de direitos e ampliação de fronteiras, os clubes sociais também devem se preocupar com a sua forma de gestão, principalmente levando em conta o fato de que representam uma válvula de escape, um oásis para as pessoas que fazem parte dessa ciranda desenvolvimentista e buscam o espaço do clube para se distanciar por algum tempo da agitação, transtornos e preocupações diárias.

É possível identificar, ainda, a necessidade de uma gestão que se aperfeiçoe no trato dos aspectos estruturais e de negócios, mas que também seja humana, de modo que a diversidade seja tratada como fator inerente à realidade social, uma vez que o lazer e o bem-estar dos associados são prioritários.

Alguns autores (CUNHA, 2008; OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2016) desenvolveram modelos de programa de gestão de entidades sem fins lucrativos, considerando as características complexas de seus relacionamentos e operações.

Conforme Junqueira (2004), cada entidade componente do terceiro setor tem características únicas, cada uma com origem, história e finalidades próprias, criada com base em uma necessidade social que une todos os seus criadores.

Para Fischer e Falconer (1998), as instituições sem fins lucrativos, apesar de terem necessidade de se planejarem, apresentam significativa resistência em desenvolver um planejamento estratégico para sua gestão.

A cultura organizacional tem peso estratégico na forma de gestão:

A compreensão de qualquer cultura passa, necessariamente, pela identificação dos seus elementos de conformação espacial e temporal, sendo aí examinadas as influências endógenas e exógenas e o perfil dos atores que lideraram e lideram os processos de formação e revisão de cada cultura. (MENDES, 1999, p. 40).

Baseado nas informações obtidas durante o estudo sobre o clube, é possível afirmar que o perfil dos seus líderes (diretores), no decorrer dos anos, não evidencia uma cultura organizacional focada na gestão da diversidade, mesmo se tratando de uma entidade sem fins lucrativos, com as características de uma entidade do terceiro setor.

Apesar de ocorrer uma busca por diretores de área que tenham conhecimentos direcionados (financeiro, administrativo, de esportes, jurídico, recursos humanos, entre outros), os principais fatores para definição desses profissionais são a associação ao clube como sócio proprietário e a disponibilidade para exercer a atividade sem remuneração. A expertise fica em segundo plano.

Considerando todos esses fatores e as questões relacionadas às especificidades dos associados, seria eficiente se os clubes sociais possuíssem um programa de gestão que incluísse os valores e princípios da entidade e também a visão dos interessados.

Há consenso entre os estudiosos de que as práticas de gestão das organizações sem fins lucrativos devam partir dos problemas que as circundam, e serem negociadas com as diferentes partes interessadas e os beneficiários. (OLIVEIRA, ROSS e ALTIMEYER, 2016, p. 78).

Os entrevistados foram instados a dar sugestões para a gestão do clube e inclusão de novas atividades ou incrementação das existentes. Entre as sugestões, estão listadas abaixo aquelas que estão relacionadas com o objetivo do trabalho.

Sugestões:

1. Criar mais opções de atividades para as mulheres
 - Eventos como palestras sobre doenças que acometem a população e prevenções; cursos diversos; rever os horários da sauna para mulheres; desfile de moda; mostra e cursos de maquiagem; como fazer.
2. Ampliar o número de atividades para os idosos acima de 60 anos
 - Bingos; yoga; atividades que exercitem a mente; melhorias na segurança do clube, que inclui responsabilização formal dos sócios pelos convidados que trazem para dentro do clube, com assinatura de termo de responsabilidade; melhoria do controle dos frequentadores da sexta dançante.
3. Alteração das normas internas do clube, de forma a permitir que o cônjuge do sócio proprietário também possa concorrer aos cargos de gestão, aumentando assim a possibilidade de a mulher participar da gestão do clube.
4. Ajustar a forma de entrada no clube para que as PCDs possam entrar sem depender dos chamados “jeitinhos”, uma vez que o cadeirante não tem como passar pelas catracas em uma cadeira de rodas e depende de que um funcionário abra os portões utilizados, muitas vezes, para entrada de material de serviço, para que ele possa entrar e sair do clube.
5. Promover a sensibilização e o envolvimento do associado no processo de inclusão. Pode ser realizado através de programas, eventos, palestras e workshops que irão lidar com conflitos e diferenças.

As sugestões ficam no campo das “sutilezas”, e nenhuma delas busca a possibilidade de um espaço para o empoderamento dos diversos. Tais evidências podem ser consideradas uma consequência tanto da postura dos sócios do clube quanto de seus diretores. O aspecto legal da diversidade se sobrepõe ao social.

Como sugestão de procedimento, apresenta-se, abaixo, um modelo básico de programa de gestão para os clubes sociais com características semelhantes ao clube estudado.

Quadro XVI - Proposta de programa de gestão

Etapas	Atividade	Forma	Objetivo
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões Diretoria e interessados convidados 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar grupos de trabalho envolvendo membros da diretoria e sócios interessados convidados 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programa de sensibilização e conscientização dos sócios e funcionários sobre a gestão de um clube social considerando a diversidade existente
Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação através de folders, cartazes e sistemas de informação disponíveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação organizada e dentro de cronogramas estipulados, divididos por área de abrangência 	<ul style="list-style-type: none"> • Levar a informação a todos os associados e conseguir mais adeptos • Inclusão de todos os gestores e funcionários no processo
Pesquisa de Opinião	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de opinião e solicitação de sugestões de sócios e funcionários separadamente • Observação 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a coerência das opiniões • O grau de participação dos associados • Qual dia da semana, ou período em que houve mais sócios participantes para tentar identificar os melhores dias para realizar esse tipo de pesquisa • Comparar as sugestões de sócios com as de funcionários e gestores 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório descrevendo o que foi constatado • Observar grau de participação e perfil dos participantes • Destacar Sugestões coincidentes e também se houve sugestões antagônicas nos grupos trabalhados
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os relatórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver estratégia baseada nas análises feitas

Continua na próxima página

Continuação da página anterior			
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Treinar gestores e funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho de sensibilização e conscientização com a forma de abordagem, participação, recepção e atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar eventos inclusivos como visitações, atividades esportivas, eventos demonstrativos e outros
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar avaliação da execução do programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar se houve agregação 	<p>Acatar decisão dos associados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deve continuar ou parar com o programa • Se devem ser feitos ajustes

Fonte: A autora.

Em conclusão foi apresentado a seguir o quadro XVII, com o resumo dos resultados alcançados, considerando os objetivos específicos elencados no início do trabalho.

Quadro XVII – Objetivos específicos - Resultados

Objetivo Específico 1	Resultado
Elencar as mudanças ocorridas no clube, voltadas para a gestão das diversidades.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Construção e reforma de banheiros para atender pessoas com deficiência; ➤ Construção de Rampas de Acesso a vários setores do clube; <p>Todas as mudanças significativas foram feitas para atender ao TAC firmado com o Ministério Público.</p>
Objetivo Específico 2	Resultado
Descrever como os associados e diretores enxergam as mudanças ocorridas e o grau de aceitabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aparentemente os novos sócios não são vistos como fator prejudicial ao status do clube ou dos frequentadores tradicionais, a questão prejudicial está relacionada à infraestrutura, pois acreditam que o clube não está preparado para atender tantos associados e menos ainda, suprir as necessidades de grupos que carecem de cuidados especiais. ➤ Para os associados há uma perda da qualidade dos serviços oferecidos pelo clube e até mesmo um descaso com os interesses dos associados, enquanto que para os gestores há a busca por uma gestão mais eficiente, com adequação à realidade financeira e social e, uma busca pelo ajuste de forma a garantir a longevidade da entidade, com acessibilidade ampliada, mas também com ampliação de responsabilidades.

Continua na próxima página

Continuação da página anterior	
Objetivo Específico 3	Resultado
Criar sugestões de ações complementares para a gestão da diversidade.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como sugestão de procedimento, é apresentado um modelo básico de programa de gestão para os clubes sociais com características semelhantes ao clube estudado. ➤ Levantamento de sugestões apresentadas pelos entrevistados, para a melhoria da gestão da diversidade no clube.

Fonte: A autora.

Considerando os objetivos iniciais do trabalho, as observações, o material obtido e também as limitações encontradas no que se refere ao posicionamento dos envolvidos quando o tema diversidade foi colocado em discussão, este trabalho pode abrir portas para uma discussão mais ampla, não só no que se refere à diversidade evidentemente existente dentro de um clube dessa natureza, mas também à percepção e ao posicionamento da sociedade que divide espaço com os grupos ditos diversos e na forma de gestão e no preparo de gestores para lidar com uma nova forma de gestão necessária para as organizações do terceiro setor.

Durante todo o processo desenvolvido para a realização do trabalho, foi possível observar a grande resistência que o termo diversidade gera nas pessoas. O termo é visto meio que como um tabu, algo difícil e perigoso de se tratar.

É possível perceber que há uma dificuldade em aceitar as diferenças, apesar do fato de que não existe nenhum ser humano idêntico ao outro, as pessoas ainda se prendem a algumas características para se identificar ou não com outros indivíduos.

A existência de tantas leis e normas para garantir os direitos de todos, só reforça o fato de que há uma dificuldade do ser humano respeitar e aceitar o que deveria ser natural.

Em uma tentativa de tratar essa questão dentro do clube estudado, sugeriu-se a validação do modelo de planejamento apresentado no quadro XVI e um aprofundamento na discussão do tema que envolve a aceitabilidade da sociedade, a gestão no terceiro setor e a adequação dessa gestão ao perfil diverso da sociedade.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. Trabalho decente: o itinerário de uma proposta. **Bahia Análise \$ Dados. Salvador, Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI)**, v. 20, n. 2/3, p. 151-171, 2010.

ALVES, M. A. Terceiro setor: as origens do conceito. **ENANPAD–Encontro anual da Anpad**, v. 26, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 9050. Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro, 2015.

AVEIRO, P. L. D. **Diversidade e desigualdades em empresas brasileiras**: um estudo por meio do relatório de sustentabilidade GRI. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações)-Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 1979.

BENTO, M. A. S. Igualdade e diversidade no trabalho. In: BENTO, M. A. S. (Org.). **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**: desafios e possibilidades. Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades e Conselho Regional de Psicologia – 6ª Região. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

BENTO, M. A. S. Branqueamento e branquitude no Brasil. In: CARONE, I.; BENTO, M. A. S. (Org.) **Psicologia social do racismo**: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1998.

BRASIL, **Lei 13.104, de 9 de março de 2015** - Altera o art. 121 do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, para prever o feminicídio como circunstância qualificadora do crime de homicídio, e o art. 1º da Lei nº 8.072, de 25 de julho de 1990, para incluir o feminicídio no rol dos crimes hediondos.

BRASIL, **Lei nº 11.525, de 25 de setembro de 2007** - Acrescenta § 5º ao art. 32 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para incluir conteúdo que trate dos direitos das crianças e dos adolescentes no currículo do ensino fundamental.

BRASIL, **Lei 11.340, de 07 de agosto de 2006** - Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos do § 8º do art. 226 da Constituição Federal, da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres e da Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher; dispõe sobre a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; altera o Código de Processo Penal, o Código Penal e a Lei de Execução Penal; e dá outras providências.

BRASIL, **Lei 10.741, de 1º de outubro de 2003** – Estatuto do Idoso.

BRASIL, **Lei 10.639, de 9 de janeiro de 2003** - Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática “História e Cultura Afrobrasileira”, e dá outras providências.

BRASIL, **Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995** – Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991** - Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Senado Federal, 1991.

BRASIL, **Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990** - Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, 1990.

BRASIL, **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990** - Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 1990.

BRASIL, **Lei nº 7.716, de 05 de janeiro de 1989** – Define os crimes resultantes de preconceitos de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-brasileira e Africanas**. Brasília: Secad/MEC, 2004.

CAPI, A. H. C. **Lazer e esporte nos clubes social-recreativos de Araraquara**. 2006. Dissertação (Mestrado em Educação Física)-Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2006.

CAPI, A. H. C.; MARCELLINO, N.C. Clubes social-recreativos de Araraquara e o lazer: a visão dos profissionais, diretores e associados. **LICERE - Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer**, v. 12, n. 1, 2009.

CAPI, A. H. C.; MARCELLINO, N. C. Clubes social-recreativos: lazer, associativismo e atuação profissional. **Journal of Physical Education, Maringá**, v. 20, n. 3, p. 465-475, 2009a.

CARDOSO, R. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSCHPE, E. B. **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra. 1997. p. 7-12.

CARVALHO-FREITAS, M. N. et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **RAE** v. 50, p. 264-275, 2010.

CEERT (Brasil). **Diversidade no trabalho**. Disponível em: <<http://www.ceert.org.br/programas/trabalho>>. Acesso em: 4 out. 2016.

CHAUÍ, M. **O Que é ideologia**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor**: um estudo comparativo entre o Brasil e os Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2000.

COMISSÃO DE DIREITOS DO TERCEIRO SETOR OAB/SP. **Cartilha do Terceiro Setor**. São Paulo: Nova Bandeira, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (Brasil). **Resolução nº 001, de 22 de março de 1999. Estabelece normas de atuação para os psicólogos em relação à questão da Orientação Sexual**. Disponível em: <http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/1999/03/resolucao1999_1.pdf>. Acesso em: 15 out. 2016.

COX JR., Taylor. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 34-47, 1993.

COX JR., T.; SMOLINSKI, C. Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives. (1994) **Federal Publications**. Paper 117. Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/117>. Acesso em: julho 2016.

CUNHA, H. Gestão Estratégica Aplicada Em Organizações do Terceiro Setor: Uma Mudança de Paradigma. **Sitientibus**, Feira de Santana, n. 39, p. 191-205, jul./dez. 2008.

DACOSTA, L. P. et al. Cenário de tendências gerais dos esportes e atividades físicas no Brasil. **Atlas do esporte no Brasil [Internet]**. Rio de Janeiro: CONFEF, p. 21.3-21.16, 2006.

DA SILVA, O. J. POPULAÇÃO AFRO-BRASILEIRA E INCLUSÃO ÉTNICA ANÁLISE DE CONJUNTURA. **Revista Terceiro Setor & Gestão-UNG**, v. 1, n. 1, p. 29-33, 2007.

DE OLIVEIRA, F. C.; RODRIGUES, E. D.; PEREIRA, H. K. S. A diversidade nas organizações do terceiro setor.

ENAP. Workshop Internacional sobre Equidade e Diversidade no Serviço Público: Gênero, Raça e Direitos Humanos, realizado em Brasília-DF de 19 a 21 de maio de 2009. **Relatório**.

ERVATTI, L.; BORGES, G. M.; JARDIM, A de Ponte. (Ed.). **Mudança demográfica no Brasil no início do século XXI**: subsídios para as projeções da população. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

FALCONER, A. P. Um setor ou diversos? Reconhecendo o Terceiro Setor no Brasil. In: Seminário de Especialização em Administração, 3., 1998, **Anais...** São Paulo: FEAUSP, 1998.

FARAH, M. F. S. Gênero e políticas públicas. **Estudos Feministas**, v. 12, n. 1, p. 47-71, 2004.

FEBRABAN. **Censo da diversidade 2014**. Disponível em: <http://www.febraban-diversidade.org.br/o_que_e.html>. Acesso em: 03 out. 2016.

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor? **Revista do legislativo, Belo Horizonte, n. 18, p. 26-30, abr./jun. 1997.**

FERNANDES, R. C. **Privado Porém Público:** O terceiro Setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

FISCHER, R. M. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 5-18, 2005.**

FISCHER, R. M. Alianças estratégicas Inter setoriais, do programa cidadania organizacional e terceiro setor. **Relatório de Pesquisa-Ceats/FIA/USP/Fundación Ford. São Paulo, 2002.**

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

FISCHER, R. M. **Estratégias de empresas no Brasil** — atuação social e voluntariado. São Paulo: CEATS-FIA/USP — Programa Voluntários — GIFE/SENAC, 1999.

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

FLEURI, R. M. Multiculturalismo e interculturalismo nos processos educacionais. In: CANDAU, V. (Org). **Ensinar e aprender:** sujeitos, saberes e pesquisa. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.**

FONSECA, N. **Brasil e as ações afirmativas: a nossa luta faz a lei.** São Paulo, INSPIR, 2013.

FRANÇA, G. Esclarecendo terminologias: as noções de terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular em perspectiva. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, v. 3, n. 5, p. 51-59, 2001.

GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Perspectivas para o marco legal no terceiro setor.** Acesso em: 03 nov. 2016.

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

GOMES, N.L. Desigualdades e diversidade na educação. **Educação & Sociedade, v. 33, n. 120, p. 687-693, 2012.**

GRAÇA, E. M.; MALAGUTI, M.; VIEIRA, C. M. F. **Orçamento e gênero:** a luta pela igualdade. Brasilia, CFEMEA, 2004.

HANASHIRO, D. M. M. et al. Medindo Inclusão no Ambiente Organizacional: Uma Visão “Emic” da Escala de Comportamento Inclusivo. **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 35, 2011.

HANASHIRO, D. M. M. Convivendo com a diversidade cultural. In: GODOY, A. S. et. al. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada nos Stakeholders. 2. ed. São Paulo: Savaiva, 2008.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd** – Edição 47, v. 11, n. 5, set./out. 2005.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. **Um preâmbulo à gestão da diversidade**: da teoria à prática. Curitiba: EnAnpad, 2004.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, Gerência do Cadastro Central de Empresas, 2008. 156p. **Estudos e pesquisas**. Informação econômica, ISSN 1679-480x ; n. 8.

IBGE – INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/calendario.shtml>>. Acesso em: 29 set. 2016

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo: Instituto Ethos, p. 75, 2000. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/manual_diversidade.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2016.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA. http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20642&catid=337. Acesso em: 20 ago. 2016.

JUNQUEIRA, L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, v. 13, n. 1, p. 25-36, 2004.

LANDIM, L. Múltiplas Identidades das ONGs. In: HADDAD, S. (Org.). **ONGs e Universidades** – Desafios para a Cooperação na América Latina. São Paulo: Abong, Pieirópolis, 2002.

LÉVI-STRAUSS, C. Raça e história. In: _____ (Org.). **Diversidade das culturas**. São Paulo: Editora Presença. 8. ed. Universidade Hoje.

LODEN, M.; ROSENER, J. Workforce America. Homewood, IL: Business One Irwin, 1991.

LORENTZ, C. N. Diversidade e reconhecimento da diferença: um estudo no âmbito organizacional. 2014. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

LOPEZ, M. P. V. et al. Estratégia e Mudança em um Clube Social e Recreativo: do Tradicional para o Inovador. **Revista Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, 2014.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: eduel, 2003. p.11-25.

MARCELLINO, N. C. **Lazer e desenvolvimento de pessoal em lazer e esporte**. Campinas: Papirus, 2003.

MATTOSO, C; LIMA, A. S.; NEVES, L. S. Influência das Classes Sociais no Consumo de Lazer entre Idosos e Jovens. **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, ano 11, v.15, n.2, p.49- 62, maio/setembro, 2011.

MEDEIROS, C. R. O.; VALADAO JÚNIOR., V. M. A. A Desconstrução e Reconstrução de Gêneros no Terceiro Setor: Cumplicidade, Resistência e Confronto. In: XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro, **Anais...** 2008

MENDES, L. C. A. **Visitando o terceiro setor ou parte dele**. 2. ed. Brasília: IPEA, 1999.

MENDES, R. H. Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações. IN: Encontro de Estudos Organizacionais, **3., Anais...** 2004.

MEZZADRI, F. M. As práticas esportivas nos clubes do Paraná. **Revista Conexões**: Educação, Esporte, Lazer, Campinas, n. 3, p. 103-110, 1999.

MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **Academy of management review**, v. 21, n. 2, p. 402-433, 1996.

MONTAGNER, P. et al. **Diversidade e capacitação em escolas de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2010.

NASCIMENTO, L. F. do.; PESSOA, R. W. A. O lazer como um aspecto a ser considerado na qualidade de vida no trabalho. **Revista Alcance**, v. 17, n. 2, p. 007-018, 2010.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter, R. **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (Org. da edição brasileira) São Paulo: Atlas, 1998.

NUNES, A. Terceiro setor: controle e fiscalização. 2. ed. São Paulo: Método, 2006.

OLIVEIRA, B.; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista da FAE**, v. 8, n. 1, 2016.

OLIVEIRA, F. Ser negro no Brasil: alcances e limites. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 50, p. 57-60, 2004.

OLIVEIRA, C. S. de M. e. **Análise das especificidades do terceiro setor e suas influências no desenvolvimento de um planejamento estratégico**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. doi:10.11606/D.12.2014.tde-22012015-145830. Acesso em: 05 out. 2016.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social**: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 4. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2003.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2007.

PEREIRA, R. S.; MORAES, F. C. C.; MATTOS JÚNIOR, A. B.; PALMISANO, A. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 18, p. 167-195, 2013.

PEREZ, L. Os desafios para o século XXI. In: GALEAZZI, I.M.S. (Org.). **Mulher e Trabalho**. Publicação Especial do Convênio da Pesquisa e Desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre (PEDRMPA), v. 1, 2001. p. 51-53.

Pica pau Country Club. **Estatuto**. Araguari, 2016.

Pica pau Country Club. **Regimento Interno**. Araguari, 2012.

Revista Picapau, Araguari, edição 19, mai. 2014

Revista Picapau, Araguari, edição 20, nov. 2014

Revista Picapau, Araguari, edição 21, pág. 33, mai, 2015

Revista Picapau, Araguari, edição 22, pág. 40, nov. 2015

Revista Picapau, Araguari, edição especial, pág. 38, 2016

RIBEIRO, G. P.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. A gestão em organizações do terceiro setor: um olhar para as questões de gênero. In: Encontro Interno, 9.; Seminário de Iniciação Científica, 13., 2009, Uberlândia, **Anais...** Uberlândia:UFU, 2009.

RODRIGUES, L. A. de F. **A História do Pica Pau Country Club**, 2003. Trabalho solicitado pela diretoria do Clube em exercício no ano de 2003. Não publicado.

SALAMON, L. The voluntary sector and the future of the welfare state. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. San Francisco: XVIII (1), spring, 1989.

_____. A Emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração da USP**, v. 33, n. 1, Jan./Mar. 1998.

SANTOS, W. R. Pessoas com deficiência: nossa maior minoria. **Physis (Rio J.)**, v. 18, n. 3, p. 501-519, 2008.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Diversity policies in organizations: a matter of speech?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SICHEROLLI, M. B.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Gestão da Diversidade nas Organizações: uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, nov. 2011. Disponível em < http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011ENGPR264.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2016.

SILVA, M. R. da. **Lazer nos clubes sócio-recreativos de Curitiba/PR**: a constituição de práticas e representações sociais. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação Física)-Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

SILVA, O. J. da. População afro-brasileira e inclusão étnica análise de conjuntura. **Revista Terceiro Setor & Gestão-UNG**, v. 1, n. 1, p. 29-33, 2007.

SOARES, V. As Ações Afirmativas para Mulheres na Política e no Mundo do Trabalho no Brasil. In: Bento, M. A (Org.). **Ação Afirmativa e Diversidade no Trabalho**, São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

SOUZA, E. G.; VALADÃO JÚNIOR, V. M.; SÁ, R. C. R. Formulação Estratégica em Instituições do Terceiro Setor: o Caso de uma ONG. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-ENEGET**, v. 25, 2005.

THOMAS, D. A.; ELY, R. Making differences matter. **Harvard Business Review**. sept./oct. 1996.

THOMAS JR, R. R. **Beyond race and gender**: Unleashing The Power of Your Total Work Force by Managing Diversity, New York: AMACON, 1991.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MALAQUIAS, R. F.; SOUSA, E. G. de. Controladoria como uma opção à sustentabilidade econômica nas organizações de Terceiro Setor: o caso de uma associação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 5, n. 9, p. 131-152, 2009.

VERAS, R. P. Desafios e conquistas advindas da longevidade da população: o setor saúde e suas necessárias transformações. In: _____. **Velhice numa perspectiva de futuro saudável**. Rio de Janeiro: UERJ, 2001. p. 11-32

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000. **Métodos de pesquisa em administração**, v. 3, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.