

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CÍNTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS

MULHERES NO TERCEIRO SETOR:
“mirem-se... no exemplo... daquelas
mulheres... de Atenas...”

UBERLÂNDIA
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

V136 Medeiros, Cíntia Rodrigues de Oliveira, 1963-
m Mulheres no terceiro setor : “mirem-se ... no exemplo... daquelas
mulheres... de Atenas / Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros. - 2008.

296 f. : il.

Orientador: Valdir Machado Valadão Jr.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Pro-
grama de Pós-Graduação em Administração.

Inclui bibliografia.

1. Terceiro setor - Teses. 2. Trabalho feminino - Teses. I. Valadão Júnior,
Valdir Machado. II. Universidade Federal de Uberlândia. Progra-
ma de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.114.8

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CÍNTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS

MULHERES NO TERCEIRO SETOR: “mirem-se... no exemplo... daquelas mulheres... de Atenas...”

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

Área de concentração: Estratégia e Mudança Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Jr.

Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros

MULHERES NO TERCEIRO SETOR: “miremse... no exemplo... daquelas mulheres... de Atenas...”

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

Área de concentração: Estratégia e Mudança Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Jr.

Uberlândia, 10 de Maio de 2008

Banca Examinadora

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

Profa. Dra. Maria Ester de Freitas
Fundação Getúlio Vargas

Profa. Dra. Raquel Cristina Radamés de Sá
Universidade Federal de Uberlândia

Profa. Dra. Vera Lucia Puga
Universidade Federal de Uberlândia

À
Júlia,
doce menina, mulher forte, um ser humano maravilhoso,
minha tão adorada filha...
À
Teresinha.
Tornou-se mulher,
minha mãe, tão dedicada e tão querida.

AGRADECIMENTOS

A realização de uma dissertação de mestrado requer da autora ou do autor muita dedicação e paixão. Não me faltaram nem um nem outro. Ao iniciar esse segundo mestrado já tinha o firme propósito de fazer valer as palavras de Maria Ester de Freitas: “Viver a tese!”. E assim o fiz. O tema já estava bem claro e parecia-me simples: relações de poder e gênero. Podia começar. Deparei-me, então, com a complexidade das relações sociais no mundo das organizações. A sensação de “não sei bem o que fazer” começou a me invadir; pensei em retroceder, embora já tivesse avançado na pesquisa sobre o tema. Foi aí que me deparei com a mão estendida do meu orientador, que iluminou meu caminho e me conduziu ao universo do terceiro setor. Pronto! Lá estava eu, novamente, animada.

Mas não bastaram a dedicação, a paixão e o tema. Descobri, então, que precisava de mais, muito mais! Descobri que precisava de muitas contribuições, pois jamais conseguiria cumprir o meu propósito sem elas. Também não me faltaram essas contribuições. E não me parece justo dedicar tão pequeno espaço para agradecer àqueles que, ao ler esse trabalho, irão, sem dúvida, sentirem-se parte dele, pois comigo dialogaram, pesquisaram, refletiram, debateram e renunciaram à parte do seu tempo para, juntos, realizarmos esse trabalho.

Os agradecimentos não estão dispostos de acordo com alguma ordem ou categoria. Todos foram essenciais e, sem qualquer um deles, essa dissertação não estaria como está agora.

Às mulheres e homens, reais e imaginários, de diferentes gêneros, que me inspiraram na escolha desse tema.

Às minhas irmãs, Selma e Maria Ester, mulheres de gêneros diferentes, que não só atentaram para a redação deste trabalho como também se dispuseram a caminhar comigo na busca pelas construções mais adequadas.

Ao Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Jr., um grande amigo que, gentilmente, ultrapassou as fronteiras do seu campo de estudo para adentrar nos estudos de gênero. Agradeço a orientação baseada na confiança, na amizade, na dedicação e, sobretudo, na liberdade quanto às escolhas teórico-metodológicas. Sempre me vem à memória a palestra de Joana Maria Pedro, quando lá o encontrei, na audiência, pronto para me ajudar.

Minha grande amiga Jacqueline. Amiga e companheira de estudos. Tenho um arsenal de palavras para expressar o quanto aprendi com ela; porém, nunca serão suficientes, pois continua ainda a me ensinar. Agradeço pelas sugestões que, de tão oportunas, deram matiz a esse trabalho.

Ao Rodrigo, um amigo sempre disposto a ouvir sobre minhas incertezas e preocupações intelectuais. Pelas palavras de incentivo e pela ajuda prestativa.

A Edileuza, Miriam, Gabriela, Rogério, Marcela, pelo apoio e ajuda durante a entrevista em grupo.

Aos professores do Mestrado em Administração, em especial, à Profa. Dra. Raquel Cristina Radamés de Sá, pelo incentivo, pelo apoio e pelas contribuições a mim apresentadas na banca de qualificação.

À profa. Dra. Vera Lúcia Puga, pelas frutíferas inquietações despertadas durante a banca de qualificação, as quais me conduziram a reflexões teórico-metodológicas.

Recebi, também, generosas contribuições involuntárias, as quais menciono a seguir, com sinceros agradecimentos.

Aos diversos autores que disponibilizaram seus esforços de pesquisa.

Agradeço ao Serginho, meu companheiro de tantos anos, por nunca ter esperado de mim nada do que eu não pudesse ser, o que foi um estímulo para eu seguir em frente.

Às criaturas vivas e reais que se dispuseram a contar suas histórias, eventos esquecidos em algum canto de suas memórias: ao mesmo tempo em que agradeço, desculpo-me por apresentá-las com disfarces. Ressalvo que qualquer supressão, omissão ou exagero não ocorreram com a intenção de forjar suas histórias.

Aos funcionários da Biblioteca da Universidade Federal de Uberlândia, pela atitude prestativa durante a pesquisa bibliográfica, sem a qual não teria descoberto as tantas preciosidades que depositei neste trabalho.

Jacaré, meu coordenador de curso. Por acreditar em mim. Por me dar um espaço para caminhar. Um amigo que sempre guardarei debaixo de sete chaves, como fala a canção.

Aos estudantes que fizeram e fazem parte da minha trajetória profissional. Eles me fizeram querer saber mais, querer sempre saber mais...

Bem, ao contrário de Graciliano Ramos, não desgosta-me usar a primeira pessoa. Este trabalho não se trata de uma ficção; é uma narrativa da qual não posso esconder-me em cantos obscuros e nem apagar o que está nas entrelinhas.

Mulheres de Atenas

Mirem-se no exemplo daquelas mulheres de Atenas
Vivem pros seus maridos, orgulho e raça de Atenas
Quando amadas, se perfumam
Se banham com leite, se arrumam
Suas melenas
Quando fustigadas não choram
Se ajoelham, pedem, imploram
Mais duras penas
Cadenas

Mirem-se no exemplo daquelas mulheres de Atenas
Sofrem pros seus maridos, poder e força de Atenas
Quando eles embarcam, soldados
Elas tecem longos bordados
Mil quarentenas
E quando eles voltam sedentos
Querem arrancar violentos
Carícias plenas
Obscenas

Mirem-se no exemplo daquelas mulheres de Atenas
Despem-se pros maridos, bravos guerreiros de Atenas
Quando eles se entopem de vinho
Costumam buscar o carinho
De outras falenas
Mas no fim da noite, aos pedaços
Quase sempre voltam pros braços
De suas pequenas
Helenas

Mirem-se no exemplo daquelas mulheres de Atenas
Geram pros seus maridos os novos filhos de Atenas
Elas não têm gosto ou vontade
Nem defeito nem qualidade
Têm medo apenas
Não têm sonhos, só têm presságios
O seu homem, mares, naufrágios
Lindas sirenas
Morenas

Mirem-se no exemplo daquelas mulheres de Atenas
Temem por seus maridos, heróis e amantes de Atenas
As jovens viúvas marcadas
E as gestantes abandonadas
Não fazem cenas
Vestem-se de negro, se encolhem
Se conformam e se recolhem
Às suas novenas
Serenas

Mirem-se no exemplo daquelas mulheres de Atenas
Secam por seus maridos, orgulho e raça de Atenas

Chico Buarque e Augusto Boal

RESUMO

Esta dissertação 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. A incursão nos campos teóricos que discutem tais transformações ensejou o aprofundamento em perspectivas analíticas que questionam os limites impostos por discursos privilegiados da realidade social, considerados, aqui, como duas grandes narrativas cujas promessas de emancipação não se concretizaram. O trabalho sustenta-se nos pressupostos pós-modernistas para analisar as desigualdades de gênero presentes em organizações do terceiro setor. A pesquisa foi realizada em uma organização não governamental de Uberlândia, a AMEAS, no período de fevereiro de 2007 a janeiro de 2008, com o objetivo geral de identificar as revelações contidas na dinâmica das relações de gênero e poder, histórica e coletivamente construídas, em uma organização do terceiro setor. A perspectiva adotada segue a crítica pós-moderna, lançando seu foco sobre as manifestações de poder, explorando as revelações quanto às relações de gênero que emergem nas narrativas produzidas pelos atores da organização pesquisada. Os procedimentos metodológicos prosseguiram em direção à reconstrução a história da AMEAS, a partir das narrativas dos entrevistados, individuais e em grupo, e dos documentos analisados, para, em seguida, responder às questões levantadas, utilizando-se do método da desconstrução. O estudo apresenta a interpretação das relações entre as dualidades presentes nas narrativas e, também, evidencia a manifestação de três gêneros diferentes que emergem nas práticas discursivas da organização.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Conformação. Resistência. Confronto. Desconstrução.

ABSTRACT

This dissertation is centered in two changes that took place in the 20th century: (a) the rising of the third sector as an emancipation space for the subject; and (b) the preponderancy of women occupying key positions in these organizations, as a reconfiguration of relationships of gender and power. A closer look at the theoretical fields that deals with such changes made possible the deepening of analytical perspectives that question the limits imposed by predominant discourses of social reality, to consider here, as two majors narratives that promises of emancipation didn't took place. The work is based on the post-modernism presets to analyze gender inequality that exists in organizations of the third sector. The research was conducted at a non-governmental organization of Uberlandia, AMEAS, between the period of February of 2007 to January of 2008, with the general objective of identify the relationships contained in the social dynamics of gender and power, historic and collectively built, at a third sector organization. The adopted perspective follows the post-modern critic, centering its focus over the manifestations of power, exploring revelations about gender relations that emerges in narratives told by the actors of the organization in case. The methodological procedures went in direction of the re-construction of the history of AMEAS, beginning by narratives of the interviewed staff, both as individuals and groups, and the analyzed documents listed, to in sequence, answer some proposed questions, using the deconstructing methodology. The study presents an interpretation of the relationships between dualities in the narratives, and as well, puts in evidence the manifestation of three genres that emerge in the discursive practices of the organization.

Key words: Third sector. Conformation. Resistance. Confront. Deconstruction.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Esquema teórico-metodológico da dissertação.....	27
FIGURA 2 - Dimensões contrastantes da meta-teoria de práticas representacionais.....	35
FIGURA 3 – A permeabilidade e o estilhaçamento do “teto de vidro”.....	121
FIGURA 4 - Paradigmas sociológicos.....	154
FIGURA 5 - Paradigmas, metáforas e as relações com as teorias organizacionais.....	155
FIGURA 6 - Esquema básico para procedimento da desconstrução.....	168

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Características distintivas do pós-modernismo em relação ao modernismo..	48
QUADRO 2 - Abordagens pós-modernas e pós-pós-moderna para as organizações.....	49
QUADRO 3 - Temas e idéias inter-relacionadas nas pesquisas pós-modernistas.....	57
QUADRO 4 - Principais temas encontrados nos escritos pós-modernistas.....	62
QUADRO 5 - Tipos de padrões organizacionais de substância e imagem.....	67
QUADRO 6 - Diferenças entre os três paradigmas de análise da cultura.....	78
QUADRO 7 - Complementaridade das Três Perspectivas Teóricas sobre Cultura.....	79
QUADRO 8 - Diferenças entre as narrativas fundamentadas no pós-estruturalismo e no pós-modernismo.....	84
QUADRO 9 - Resumo das abordagens feministas.....	123
QUADRO 10 - Principais correntes feministas pós-estruturalistas/pós-modernas.....	132
QUADRO 11- Microprocessos analisados e seus resultados.....	136
QUADRO 12 - Principais contribuições do feminismo pós-estruturalista/pós-moderna e do feminismo terceiro mundista/pós-colonialista/mulheres no desenvolvimento, para os estudos organizacionais.....	141
QUADRO 13 - Demarcação das características do trabalho de acordo com as esferas às quais pertencem.....	145
QUADRO 14 - Caracterização de indivíduos e organizações na lógica processual-relacional.....	147
QUADRO 15 - Impactos efetivos e pouco efetivos das dimensões do trabalho relacional encontrados nas organizações pesquisadas.....	150
QUADRO 16 - Codificação de sinais identificados na entrevista em grupo.....	214
QUADRO 17 - Análise da entrevista em grupo: categoria cúmplice.....	215
QUADRO 18 - Análise da entrevista em grupo: categoria resistente.....	217
QUADRO 19 - Análise da entrevista em grupo: categoria confrontadora.....	218
QUADRO 20 – Interpretação das narrativas.....	226
QUADRO 21: O outro lado da história dominante.....	237
QUADRO 22 - Reconstruindo a história: Organização Atenas e Organização Esparta.....	244

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Gênero e Terceiro Setor: Antecedentes Histórico-Culturais	14
1.2	O Centro das Inquietações	22
1.3	Objetivos da Pesquisa	24
1.4	O Percorso metodológico	25
1.5	Justificativas	28
1.6	A Estrutura do Trabalho	29
2	O PÓS-MODERNISMO NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: NÃO UMA RUPTURA COM O PASSADO, MAS UMA ABERTURA À EMERGÊNCIA DE NOVAS QUESTÕES	32
2.1	Pós-Modernismo: Fronteiras, Rupturas, Descontinuidade, Continuidade	37
2.2	O Pós-Modernismo Na Teoria Das Organizações	47
2.2.1	Revelações Do Pós-Modernismo Na Análise Organizacional: O “Informal” Constitui O “Formal”	56
3	O TERCEIRO SETOR: ESPAÇO DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL X CAMPO DE PODER	89
3.1	Os Esforços para Conceituar e Delimitar o Campo	91
3.2	O Terceiro Setor como um Espaço Emancipatório: a Construção e a Crítica do Discurso	96
3.3	A Produção Simbólica do Poder no Terceiro Setor	102
4	GÊNERO: OS LIMITES IMPOSTOS PELOS DISCURSOS DOMINANTES DA REALIDADE SOCIAL	111
4.1	Da Dualidade à Questão de Gênero	112
4.2	Encontrando o <i>glass ceiling</i> : O Percorso Teórico e a Extensão do Fenômeno	121
4.3	Gênero e Subjetividade: O Sujeito entra em Cena	131
4.3.1	Posicionamentos teóricos Pós-Estruturalistas / Pós-Modernos nos Estudos de Gênero	132

4.3.2	Teoria Terceiro-Mundista/(Pós)Colonialista: ampliando as possibilidades de análise crítica das práticas organizacionais na reprodução das relações de poder baseadas no gênero	138
4.3.3	Evidências e omissões das práticas relacionais no trabalho	144
5	METODOLOGIA	153
5.1	A Escolha Metodológica pelo Humanismo Radical: a Ênfase na Realidade Socialmente Criada e Sustentada	153
5.2	O Desenho da Pesquisa: os Sujeitos e as Estratégias de Investigação	161
6	O QUE REVELAM AS NARRATIVAS DA AMEAS	170
6.1	O Discurso Oficial, as Narrativas e as Imagens de Gênero	171
6.1.1	A história contada pelos documentos	172
6.1.1.1	Os Eventos Registrados: acordos, omissões e contradições	172
6.1.1.2	As Comunicações: em busca da legitimação	181
6.1.1.3	As Correspondências: o que existe entre o público e o privado?	187
6.1.1.4	Os Símbolos: inconsistências e ambigüidades	196
6.1.1.5	Os Projetos e Propostas: a busca pela consolidação da imagem	197
6.1.2	As Narrativas e as Imagens de Gêneros	201
6.1.2.1	Cúmplice	202
6.1.2.2	Resistente	205
6.1.2.3	Confrontador	206
6.1.2.4	Quando os gêneros de encontram.....	210
6.2	AME-AS: Desconstruindo a História da AMEAS	219
6.2.1	A dicotomia dominante: a casa e a fábrica	226
6.2.2	Interpretando as hierarquias: o capital e as relações	229
6.2.3	Os silêncios, as contradições e omissões	230
6.2.4	Revelando o outro lado da história dominante: substância ou imagem?	236
6.2.5	Reconstruindo a história: Esparta e Atenas	239
6.2.6	O evento dominante: a força da união	245
6.2.7	Princípios dominantes: a divisão do trabalho, a lógica do controle e a profissionalização	247
6.2.8	Lendo nas entrelinhas....	248
6.3	Explorando as Reconstruções	250
7	CONCLUSÃO: UM CONVITE À DESCONSTRUÇÃO	255
8	REFERÊNCIAS	256

APÊNDICE A – Autorização - The Economist Journal.....	276
APÊNDICE B – Autorização – Prof. Gareth Morgan.....	277
APÊNDICE C – Termo de consentimento	278
APÊNDICE D – Resumo do Estatuto da AMEAS.....	279
APÊNDICE E – Síntese de Documentos analisados.....	280
APÊNDICE F – Síntese Lei Ordinária	281
APÊNDICE G – Síntese Decreto 2000	282
APÊNDICE H - Transcrição da entrevista em grupo.....	284

1 INTRODUÇÃO

*As memórias de mim mesmo me ajudaram
a entender as tramas das quais fiz parte.*

Paulo Freire

Este primeiro parágrafo, com certeza, foi o mais difícil de escrever, pelas indagações que surgiram e as quais ainda não têm respostas: Seria ele necessário? Em que ele consistiria? Na verdade, em uma dissertação de mestrado, conta-se uma história, porém não se trata de regressar ao passado, mas sim de um convite do narrador para que o leitor ou leitora compartilhe das várias narrativas que a compõem e, assim, possa reconstruir a história acerca de um sujeito, de um local ou daquilo que lhe despertou interesse. Uma história reconstruída não contém tudo o que já aconteceu; consiste em uma organização de narrativas, sejam elas registradas e consolidadas em documentos ou não.

Embora esta seja uma história que teve seu início há milhões de anos, ela narra o presente. As narrativas aqui organizadas foram recortadas a partir de um passado recente, mas elas podem orientar tanto a compreensão do presente, como a transformação do futuro.

1.1 Gênero e Terceiro Setor: Antecedentes histórico-culturais

As mudanças que já se anunciavam no limiar do século XX, com o fortalecimento da industrialização, acentuaram-se nas quatro últimas décadas, alterando profundamente a cultura e a economia, na medida em que os meios de comunicação se expandiam, tanto em abrangência como em intensidade. A sociedade ganhou novos contornos e, também, novas denominações, tais como, “sociedade do conhecimento” (CASTELLS, 1999), “sociedade industrial ou moderna” (BAUMAN, 1988; GIDDENS, 2001) e “sociedade pós-moderna” (BAUDRILLARD, 1985; LYOTARD, 1986; HARVEY, 2000).

O avanço ocorrido nas tecnologias de produção, a exemplo do que acontece nos dias de hoje, tem provocado o desaparecimento de ofícios e o surgimento de inúmeros outros, a mudança da localização do trabalho e a interdependência econômica, como características principais da sociedade industrial. As mudanças que a partir de então ocorreram, no entender de Giddens (2001), geraram um debate considerável no que diz respeito às suas origens e conseqüências.

Quanto às origens, Giddens (2001) aponta a divisão do trabalho, uma idéia originariamente de Adam Smith, no século XVIII, que alcançou maior expressão com a difusão do Taylorismo. A partir do final do século seguinte, muitas fábricas passaram a empregar as técnicas de gerenciamento científico na busca do aumento da produtividade e da eficiência. Do modo de produção pré-industrial ao taylorismo e ao fordismo, ou à produção em massa, os passos foram curtos e ágeis rumo à transformação das relações do capital e trabalho. Como Marx alertou, tais transformações determinaram a alienação do trabalhador, em função da rigidez das linhas de produção, da exigência de recursos, e da insatisfação dos trabalhadores com o modo de executar suas tarefas e com o monitoramento excessivo por parte dos supervisores que caracterizavam o modelo.

Por volta dos anos 1960 e 1970, as críticas que surgiram enfatizavam as limitações do taylorismo e fordismo (KUMAR, 1997), principalmente, no que diz respeito a não confirmação desse sistema como o futuro da produção industrial. O que se seguiu foi um afastamento das práticas e dos princípios do fordismo na medida em que aumentavam as experiências alternativas que tornavam o sistema mais flexível. Esse novo período, conhecido como pós-fordismo (PIORE; SABEL, 1984), ou como neo-fordismo (AGLIETTA, 1976), tem como características principais a flexibilidade e a inovação, com objetivo de satisfazer as necessidades do mercado que se tornava cada vez mais incerto.

A apropriação ou não do termo não se discute aqui, mas, sim, as idéias que a ele estão associadas: reestruturação produtiva, produção flexível, descentralização do trabalho em grupos e a introdução de novos padrões de trabalho mais flexíveis. Essas idéias dividem os autores que discutem os impactos da produção flexível sobre a sociedade. Piore e Sabel (1984), por exemplo, defendem que a especialização flexível representa uma ruptura com o sistema que aliena o trabalhador. Já Harvey (2000) considera que a produção flexível assegura o domínio do capital sobre o Estado, na medida em que, ao apoiar-se na exploração dos

trabalhadores, elimina direitos e conquistas e dificulta a organização dos movimentos dos trabalhadores.

A acumulação flexível, como (Harvey (2000) prefere chamar, ao contrário da rigidez própria do fordismo, sustenta-se na flexibilidade, tanto dos processos de trabalho, dos mercados, dos produtos e dos padrões de consumo. Essa flexibilidade, segundo o autor, provocou o surgimento de rápidas mudanças, em diversos âmbitos, permitindo aos empregadores a faculdade de exercer pressões mais fortes de controle do trabalho sobre uma força de trabalho já fragilizada em virtude das crises do pós-guerra.

Enfim, as organizações, os processos e os produtos sofreram grandes transformações: a qualidade, a produtividade e a flexibilidade do trabalho, e a qualificação dos trabalhadores tornam-se cruciais para a manutenção do sistema capitalista. As tendências no mundo do trabalho são expressivas e refletem as influências sociais e econômicas mais amplas que o sistema ocupacional sofreu, desde a metade do século passado, quando o mercado de trabalho, dominado pelos empregos de produção industrial, caminhou rumo aos setores não industriais.

Esses dois períodos, fordismo e pós-fordismo, são tomados como referência para as discussões sobre as transformações que vêm se desenvolvendo na sociedade, marcando duas fases distintas do sistema capitalista. O fordismo consiste na fase moderna do capitalismo, na qual o Estado teve seu papel ampliado ao assumir novas funções e construir novos poderes institucionais. Na fase posterior, no pós-fordismo, o Estado deixou de lado seu papel de interventor e passou a atuar de forma a garantir a estabilidade social, econômica e política, proporcionando condições necessárias para o controle das consequências indesejáveis da reestruturação produtiva capitalista e para a acumulação de capital.

O afastamento do Estado se processou de diferentes formas: empresas públicas foram privatizadas, novos instrumentos financeiros e fiscais facilitaram formas mais eficientes de produção, e as políticas de livre comércio em nível mundial fizeram emergir um sistema globalizado que minou o poder de negociação de regiões e nações. As corporações passaram, então, a gozar do poder da mobilidade, o que lhes permitia escolher os recursos, as condições e a localização de suas operações, de modo a obterem condições de produção vantajosas ao mesmo tempo em que eliminam quaisquer tipos de limitações e restrições.

O retrato que Vieira e Vieira (2004) fazem do cenário brasileiro inclui a concentração das multinacionais em São Paulo, a partir da década de 1950, atraídas pelos incentivos fiscais, pela facilidade de empregar uma mão-de-obra de baixo custo e, principalmente, pela promessa de um mercado consumidor. Todavia, o contingente de trabalhadores que ali se formou, especialmente, de metalúrgicos, deu origem a uma força sindical cujas reivindicações acabaram por fortalecer o confronto capital/trabalho (VIEIRA; VIEIRA, 2004), resultando na criação do Partido dos Trabalhadores, partido político que rapidamente ganhou expressão no cenário nacional.

As influências no cenário brasileiro não pararam por aí; na medida em que o interesse das multinacionais se fazia mais forte, não só se perdia o controle sobre o espaço do território nacional, como o abandono da malha ferroviária, mas, também, no campo político, militar e ideológico, condicionando a sociedade a adotar comportamentos sociais e de consumo diferentes dos padrões tradicionais (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

E assim o Estado, não só no Brasil, perdeu forças no papel de mediação entre o mercado e a sociedade, enquanto as multinacionais ganhavam habilidade para obter concessões e instalar-se em um ambiente de negócios favorecido pela abundância de mão-de-obra qualificada a um custo baixo, bem como pela baixa regulamentação das condições de trabalho. Vieira e Vieira (2004) atribuem ao avanço tecnológico o rumo tomado pelas mudanças nas atividades produtivas e de serviços, que fortaleceram as áreas de produção, geração e influência de poder.

O impacto da tecnologia da informação e da comunicação sobre o emprego é ainda hoje uma das questões mais discutidas, principalmente, no que diz respeito à criação e extinção de empregos favorecidas pela sua aplicação. Porém, Kumar (1997) e Faria (2002) chamam a atenção para o fato de que a tecnologia da informação possui maior potencial para consolidar o taylorismo, mesmo que de forma disfarçada, como revelam os dados estatísticos sobre o quadro ocupacional. Faria (2002) vê, com clareza, a desapropriação do saber profissional e a concentração da qualificação nos gestores como conseqüências da introdução de tecnologias físicas de base microeletrônica no processo produtivo.

A verdade é que tem se exigido da força de trabalho qualificações mais altas para os mesmos empregos, criando uma impressão de que a sociedade está mais culta e que o tratamento entre homens e mulheres no mercado de trabalho está mais igualitário. Entretanto,

no entender de Vieira e Vieira (2004), trata-se de uma falsa impressão, haja vista que as mudanças provocadas a partir da introdução de novas técnicas e novos sistemas de software resultaram na redução do número de funcionários nas estruturas administrativas e no aumento da exigência de qualificação para operação dos sistemas informatizados, ou seja, uma qualificação centrada na técnica, e não em saberes.

No processo de reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro, profundamente estudado por Segnini (1999), a reafirmação da “flexibilização numérica” como estratégia de redução de custos tornou-se emblemática nessa questão, visto que acena para a possibilidade de os bancos usufruírem das vantagens que o modelo da terceirização do trabalho lhes proporciona.

Para muitos autores (JAMESON, 1981; BAUDRILLARD, 1983 a; LYOTARD, 1986; HARVEY, 1989; GIDDENS, 2001), essas transformações não ultrapassam as fronteiras do capitalismo, porém, o novo alcance global do capital, o poder da mídia e das tecnologias de informação e comunicação, a valorização extremada da cultura, a perda do senso da história (KUMAR, 1997) são desígnios de uma nova era, ou, no mínimo, de um novo espaço mundial. Dentre as alternativas apontadas, a condição pós-moderna (LYOTARD, 1986) é a que mais gerou e ainda gera controvérsias. Lyotard (1986) compreende a condição pós-moderna não como uma era que ultrapassou a modernidade, visto que a considera ainda presa aos princípios institucionais dominantes.

O pós-modernismo, adotado neste trabalho como aporte teórico-metodológico, tem muitos críticos. Mesmo dentre aqueles que o defendem ou mesmo que tenham idéias simpatizantes, não se declaram abertamente, haja vista que, como Kumar (1997, p.150) opina, “é uma provocação perigosa ser pós-modernista, pelo menos nos círculos acadêmicos”. Apesar do significativo número de livros e artigos que apontam o que há de errado com o pós-modernismo, encontram-se, também, muitos adeptos, como Bauman (1988) que, mesmo negando-o como uma era, aceita que nos encontramos em uma nova situação.

A incredulidade de Lyotard (1986), nos anos 1970, quanto às grandes narrativas de progresso da modernidade, cujas promessas, de progresso tecnológico com vistas ao bem-estar da sociedade, acabaram por revelar “jogos de linguagem” utilizados pelas instituições dominantes como forma de legitimação de seus discursos.

Nos estudos organizacionais, as abordagens pós-modernas se desenvolveram um pouco mais tarde, a partir da década de 1980 (ALVESSON; DEETZ, 1996). Esses estudos vêm constituindo-se em um campo fértil para pesquisadores que rejeitam a tradição modernista, e buscam respostas para as condições sociais específicas, de maneira semelhante à teoria crítica em seus diagnósticos sobre o fracasso das soluções instrumentais da tradição modernista, porém, divergindo no modo como pronunciam e procuram tais respostas.

Dentre os temas discutidos a partir das abordagens pós-modernas, o estudo das relações de gênero nas organizações (CALÁS; SMIRCICH, 1996) encontrou um espaço de discussão e revelação dos conflitos de gênero suprimidos dentro das organizações, e, sobretudo, para criar condições que levem à ruptura com os modelos de gestão dominados pela masculinidade. O conceito de gênero é utilizado não só para distinguir as categorias homem e mulher, mas, também, para analisar a dinâmica das relações sociais entre eles, que, em verdade, é responsável pela própria construção do gênero.

Situando essa discussão no contexto brasileiro, Duarte (2003) destaca como a movimentação feminista adentrou no século XX, reivindicando direitos em diversos âmbitos, denunciando opressões e discriminações, criando associações e movimentos cujas conquistas, ainda que à custa de muito esforço, acumularam-se até o ponto de se inserirem em espaços nobres, notadamente, masculinos: o mundo intelectual, especialmente, o das letras e da imprensa. Sarti (2004) observa que a partir da década de 1970 verifica-se a eclosão do feminismo brasileiro, causada, dentre outros fatores, pela declaração do Ano Internacional da Mulher, em 1975, pela ONU. Porém, a autora não despreza a relevância das mudanças ocorridas no Brasil, em virtude da modernização pela qual o país atravessou na década anterior, para a expansão dos movimentos feministas e das questões que se referiam à identidade de gênero que, segundo Sarti (2004, p.40), “ganharam espaço quando se consolidou o processo de abertura política no país no final da década de 1970”.

O ingresso das mulheres no mercado de trabalho mostrou um crescimento maciço em quase todo o mundo (CASTELLS, 2003), o que parecia revelar que as mulheres venciam as batalhas contra a desigualdade¹. Porém, como analisa Castells (2003), além da informatização, da integração em rede e globalização da economia, os principais fatores que

¹ Segundo Sarti (2004), a década de 1970 presenciou esse fato no Brasil, cuja expansão do mercado de trabalho e do sistema educacional que estava em curso gerou oportunidades de trabalho para as mulheres, mesmo que de forma excludente.

ocasionaram esse crescimento foram as condições específicas da mulher que favorecem o aumento da produtividade e a facilidade de controle de gestão sobre as mesmas. Para Antunes (2000), a expansão do trabalho feminino em funções segregadas daquelas destinadas aos homens configura-se na confirmação da divisão sexual do trabalho no sistema fabril, assegurando aos homens o trabalho nas áreas dotadas de maior desenvolvimento tecnológico e, conseqüentemente, melhor remuneradas.

A possibilidade de pagar menores salários às mulheres em relação aos homens não é privilégio apenas do cenário brasileiro, mas ocorre em todo o mundo, causando impactos no comportamento das famílias e, conseqüentemente, redefinindo os contornos da sociedade em geral. Entretanto, esse cenário, do ponto de vista pós-modernista, não só oculta, mas acentua as desigualdades no tratamento entre homens e mulheres, principalmente, no âmbito das organizações. A reestruturação produtiva capitalista favoreceu, de um lado, a expansão do trabalho feminino; porém, por outro lado, intensificou as condições de precarização do trabalho e a exploração do trabalhador, além do agravamento de várias questões de cunho social.

De fato, alguns programas destinados à igualdade de oportunidades para mulheres serem admitidas, tanto no mercado de trabalho quanto nas universidades (GIDDENS, 2001), sinalizavam para uma transformação expressiva na sociedade e na economia, o que não aconteceu, por exemplo, no que diz respeito à organização do trabalho doméstico não remunerado e suas conseqüências². Tradicionalmente de domínio feminino, o trabalho doméstico não remunerado sofreu os impactos com a introdução de tecnologias e equipamentos que facilitam e agilizam a forma e o tempo de realizar o trabalho. Entretanto, o trabalho doméstico não remunerado não diminuiu na mesma proporção em que se constata o aumento do trabalho feminino remunerado, o que pode indicar uma divisão do trabalho doméstico com o homem, ou uma sobrecarga de trabalho feminino no âmbito público e privado.

Paralelamente a essas mudanças ocorridas no mercado de trabalho, com conseqüências desfavoráveis para os trabalhadores, e agravadas pelo acompanhamento das crises das décadas de 1980 e 1990 (MÉSZÁROS, 2004), especificamente, no Brasil, crescem

² Giddens (2001) aponta duas dimensões problemáticas presentes nas tarefas domésticas: a) uma de ordem social, relativa à monotonia, ao isolamento, às pressões para atender certos padrões; e b) de ordem econômica, pela economia que elas representam, nos países industrializados, ao serem realizadas gratuitamente por grande parte da população que tem empregos remunerados.

também as atividades do Terceiro Setor, cujas organizações, por definição, não possuem vínculos com o Estado e nem com o mercado. Tais atividades têm caráter social, e se expandiram na mesma medida em que se agravavam os problemas gerados pela reestruturação produtiva.

Offe (1989) oferece uma explicação para a emergência de atividades do Terceiro Setor em um momento em que há a precarização das condições de trabalho. O sistema ocupacional, ao reduzir sua capacidade de absorção do mercado, exclui aqueles que não conseguem o trabalho remunerado, levando-os à crença de que são fracassados (OFFE, 1999), haja vista que o trabalho remunerado é condicionante para a participação da vida na sociedade capitalista. Assim, o Terceiro Setor alimenta a idéia de que pode constituir-se em um espaço que promete preencher as lacunas deixadas pela não atuação do Estado e do Mercado, abrangendo atividades diversas, e, principalmente, a força de trabalho feminina que vislumbra a possibilidade de avanço no processo de emancipação da mulher como ser social.

É nesse contexto que se situam duas transformações enfatizadas por Antunes (2000, p.111) como “tendências que vêm caracterizando o mundo do trabalho” e consideradas “grandes narrativas” ao longo deste estudo: (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.

As desigualdades de gênero estão presentes, de uma forma ou de outra, na maioria das sociedades, influenciando sobremaneira a valorização de um deles, dependendo das instituições sociais nas quais ocorrem essas relações, sejam a família, instituições privadas, até o Estado. Assim como gênero é um conceito socialmente criado, as responsabilidades atribuídas a homens e mulheres também o são. Como responsabilidades próprias das mulheres, segundo Giddens (2001), estão o cuidado das crianças e do trabalho doméstico; enquanto que, aos homens, cabe a responsabilidade de prover o sustento da família. Essa “divisão do trabalho” entre os sexos, ainda presente na maioria das sociedades, levou homens e mulheres a assumirem posições desiguais em termos de poder, prestígio e riqueza, seja no âmbito do trabalho, da economia, da política e da família,

As entidades e instituições que deram origem ao que atualmente denominam-se organizações do Terceiro Setor, em sua maioria, faziam parte do território feminino

justamente por sua finalidade assistencial, pelo trabalho voluntário, o cuidado com o próximo, e outras características que sugerem a continuidade dos afazeres domésticos. A presença das mulheres continua sendo expressiva no setor, embora um significativo contingente de homens o tenha considerado como um campo profissional a ser explorado, assumindo posições associadas às responsabilidades “masculinas”, o que acentua a “divisão do trabalho” entre os sexos no setor, abrindo uma lacuna a ser investigada quanto às relações de gênero e poder no âmbito dessas organizações.

1.2 O Centro das Inquietações

A gestão de organizações, tradicionalmente, vem sendo conduzida por meio de técnicas e práticas de administração direcionadas para a busca da racionalização, da eficiência e da efetividade. Tais técnicas têm sua origem nos pressupostos modernistas, o que é evidenciado nas tecnologias modernas de gestão que têm surgido, freqüentemente, como a solução adequada para os problemas diagnosticados, seja de qualquer ordem ou em qualquer espécie de organização. Alvesson e Wilmott (1996) descortinam esse pensamento ao discutir que a gestão não pode ser encarada como uma atividade neutra, negligenciando o cotidiano real da vida organizacional.

Desigualdades, contradições, discriminação, dominação, subordinação, manipulação e resistência estão presentes na vida organizacional, embora sejam situações encobertas, omitidas e suprimidas pelas práticas cotidianas de gestão. Uma das questões que incomoda e, ao mesmo tempo, instiga pesquisadores, são as relações de gênero em meio ao surgimento recente de organizações alternativas que têm o propósito de fugir do padrão dominante na gestão, na medida em que se revelam espaços nos quais as relações são opostas ao modo como acontecem nos outros tipos de organização.

A freqüência com que essas práticas ocorrem no primeiro setor (governo) e segundo setor (empresas) levou ao surgimento de vários estudos sobre as relações de gênero no âmbito dessas organizações. Tal fato não ocorreu no terceiro setor, pois, espera-se que, nesse, essas situações não aconteçam com a mesma intensidade, tendo em vista o conjunto de

significados, tais como a idéia de espaço emancipatório, que, segundo os autores da literatura específica (DiMAGGIO e ANHEIER, 1990; JAMES, 1997; SALAMON e ANHEIER, 1998a; SARAIVA, 2006), são compartilhados nessas organizações.

O surgimento de organizações que se enquadram no Terceiro Setor não é recente, porém, o termo que as denomina o é, assim como o interesse que despertam e as controvérsias que ensejam quanto ao conceito, as finalidades, as práticas e o discurso que delas emergem, muitas vezes, de forma inconsistente.

O incremento da emergência dessas organizações nas últimas décadas, a exemplo da Associação Municipal das Entidades de Assistência Social (AMEAS), objeto desta pesquisa, manifesta-se de variadas formas, demandando uma atenção especial quanto à classificação e à variedade de características que se ampliam, na medida em que surgem novas organizações. Falconer (2004) sugere que o Terceiro Setor deve ser pensado como uma tipologia organizacional, cujas organizações, pretensamente, são qualificadas por apresentarem diferentes padrões de intervenção e serem desvinculadas da ordem econômica dominante.

Se em alguns setores econômicos, durante muito tempo constatou-se a predominância de homens no quadro de trabalhadores e a dificuldade de ascensão profissional das mulheres, o mesmo não acontecia no Terceiro Setor, que abriga, desde as primeiras instituições, um número maior de mulheres. Entretanto, as organizações desse setor, analisadas como espaço organizacional, viram-se carentes de gestão organizacional, uma vez que tornou-se necessário ganhar visibilidade em função do capital significativo que movimentam e da amplitude de sua atuação, em diversos âmbitos da sociedade.

Dessa forma, o Terceiro Setor, de domínio do universo das mulheres, por suas características socialmente construídas, como já enfatizado anteriormente, passa a abrigar a presença de outros atores para cuidar, não das atividades-fim, mas das atividades-meio, ou seja, da gestão, de forma a garantir a sobrevivência da organização, reproduzindo, assim, as práticas discursivas e relações sociais no seu cotidiano.

Diante desse quadro, levantam-se algumas questões que orientarão a presente pesquisa: Como se manifestam as relações de gênero nas práticas discursivas que emergem nas organizações do terceiro setor? Quais são as narrativas dominantes? Quais dicotomias

podem ser identificadas? De que maneira homens e mulheres se identificam com os papéis que desempenham nas organizações? Quais são as vozes dominantes e as vozes suprimidas? Como se manifestam as relações de poder? Como se manifestam as resistências? Sem intenção de qualquer reducionismo, mas, sim, na tentativa de abrigar todas as questões suscitadas de modo a dirigir o estudo, formula-se uma questão mais ampla: **Que revelações contêm a dinâmica das relações de gênero e poder da AMEAS, histórica e coletivamente construída?**

A partir da análise das múltiplas narrativas, vozes, realidades e interpretações, é possível identificar os discursos hegemônicos e os marginalizados, os significados compartilhados e fragmentados a partir das práticas socialmente construídas. Este estudo considera a história da AMEAS antes mesmo de sua fundação, quando ainda era apenas uma idéia

1.3 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é identificar as revelações contidas na dinâmica das relações de gênero e poder da AMEAS, histórica e coletivamente construída.

Como objetivos específicos, são considerados:

a) entender como se manifestam as relações de gênero nas organizações do terceiro setor, a partir dos discursos construídos socialmente;

b) conhecer as narrativas dos sujeitos da AMEAS para, a partir delas, identificar como as relações de gênero, com base nas relações de poder e nas práticas relacionais do trabalho, emergem e de que forma se manifestam;

c) analisar as narrativas no espaço organizacional da AMEAS de modo revelar a existência ou não de desigualdades, contradições, discriminação, dominação, subordinação, manipulação e resistência presentes;

d) contribuir para a reflexão das relações sociais no sentido de tornarem explícitas as ambigüidades e contradições existentes no cotidiano das organizações do terceiro setor, de forma a revelar a necessidade de dirigir-se para a autonomia, responsabilidade e democracia, de fato, dentro das organizações.

1.4O Percurso Metodológico

Este trabalho situa-se no âmbito da abordagem qualitativa, com ênfase na pesquisa narrativa por meio de histórias de vida. A perspectiva adotada segue os caminhos percorridos por Boje, Gardner e Smith (2006), na crítica pós-moderna, lançando seu foco sobre as manifestações de poder, explorando as revelações quanto às relações de gênero que emergem nas narrativas produzidas pelos atores da organização pesquisada, a AMEAS.

A denominação da perspectiva crítica pós-moderna é justificada por Boje, Gardner e Smith (2006) pela conexão que encontram entre a teoria crítica e a teoria pós-moderna. Os autores se propuseram a desenvolver um delineamento para a pesquisa qualitativa que absorvesse a crítica ao poder e dominação na sociedade e organizações, próprios da Teoria Crítica, com os métodos utilizados nas pesquisas pós-modernas, que procuram revelar as contradições, as dicotomias e as desigualdades que emergem nas narrativas produzidas, disseminadas, consumidas e reconstruídas nas organizações.

O estudo foi realizado no período de fevereiro de 2007 a janeiro de 2008, iniciando-se com a pesquisa bibliográfica sobre o tema e a seleção do objeto de estudo. A opção pela Associação Municipal das Entidades de Assistência Social, a AMEAS, decorre do fato de essa entidade sinalizar, de forma mais significativa, para uma natureza emancipatória, ter a participação de homens e mulheres e não apresentar nenhum vínculo econômico. Após a seleção, adentrou-se no campo empírico para realizar entrevistas individuais com os presidentes da entidade, desde a sua criação, e para uma análise dos seus documentos oficiais e públicos disponibilizados pelos atuais dirigentes. Ainda, como parte da investigação empírica, realizou-se uma entrevista em grupo com coordenadoras de creches comunitárias que, em algum momento de suas histórias, participaram da história da AMEAS.

Os procedimentos metodológicos (Figura 1) prosseguiram em direção à reconstrução da história da AMEAS, a partir das narrativas dos entrevistados e dos documentos analisados para, em seguida, responder às questões levantadas, utilizando-se do método da desconstrução, como detalhado no capítulo III deste trabalho.

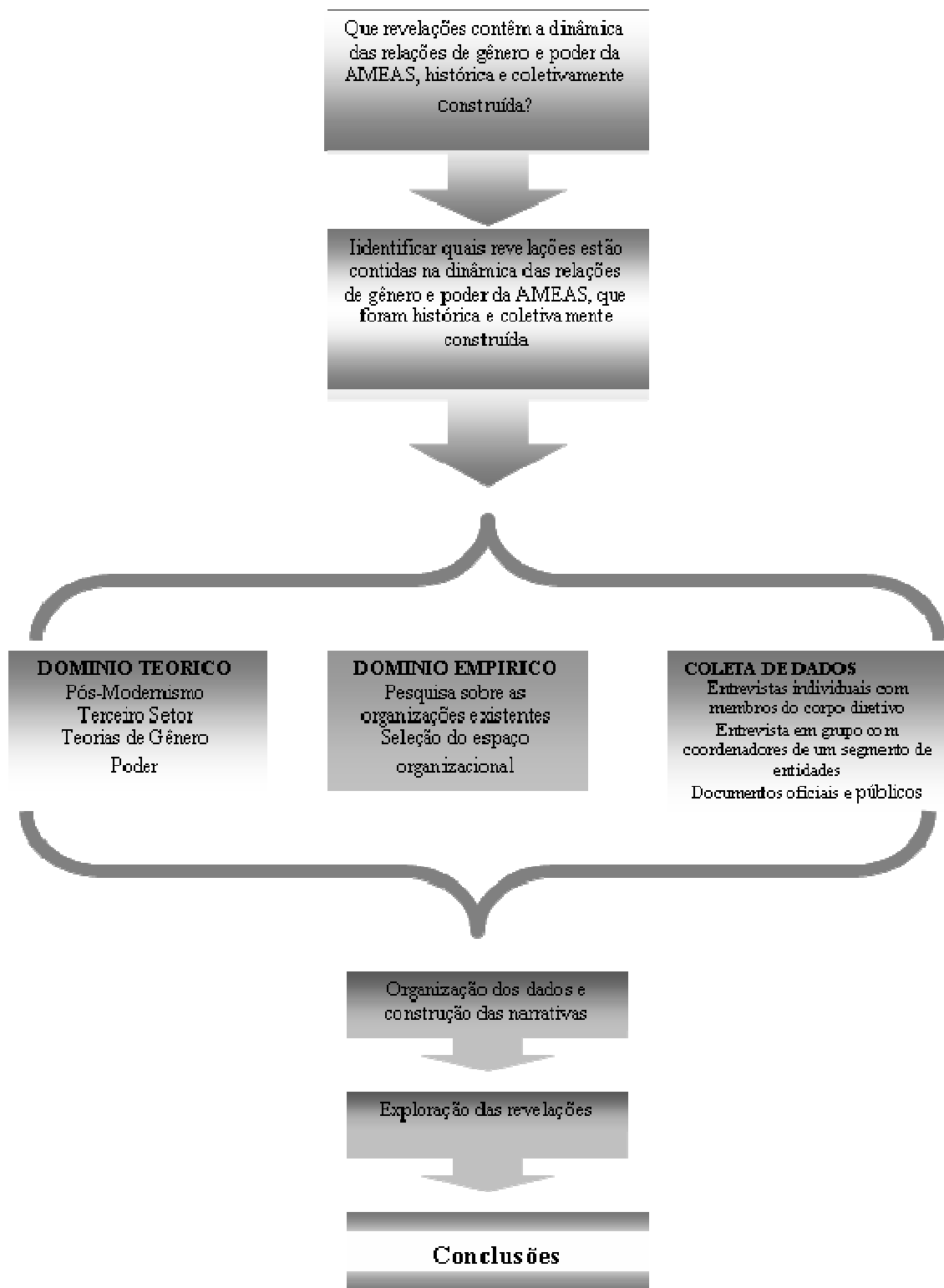


Figura 1: Esquema teórico metodológico da dissertação
Fonte: Elaborado pela autora

1.5 Justificativas

A realização desta pesquisa foi motivada por inquietações surgidas a partir de intrigantes situações presenciadas em organizações do terceiro setor, nas quais encontram-se presentes um número superior de mulheres ocupando postos de direção, diferentemente do retrato de outros tipos de organização. As inquietações não estão direcionadas a discutir a competência, o estilo ou a demografia das mulheres nesse setor; mas, sim, ao contexto histórico-social-cultural em que ocorreu seu domínio nesse território e, sobretudo, o que exatamente pode ser revelado mediante as práticas discursivas que emergem nas relações sociais. Portanto, as justificativas apresentadas para a elaboração do trabalho, a seguir, pretendem evidenciar a sua relevância para a área de gestão de organizações, especificamente, retomando os dizeres de Alvesson e Willmot (1996, p.76), “[...] a teoria e a prática da administração não podem ser entendidas sem uma análise das crenças, idéias e valores definidos e legitimados pelos administradores e suas atividades [...]”.

Primeiro, a abordagem pós-moderna questiona os limites impostos por certos discursos privilegiados da realidade social, nos quais se focaliza. Como Martin (1990) analisa, o conflito entre gêneros é difícil de detectar e de estudar, mas muito fácil de negar. Tal conflito é velado, mas pode ser descortinado na medida em que se propõe a analisar as entrelinhas do que as pessoas falam e fazem. Martin (2002) sugere, então, que esse é um campo vasto para a pesquisa em cultura organizacional, visto que tais estudos examinam a intersecção do trabalho e família e delinea os caminhos nos quais os dois domínios não estão separados.

Justifica-se, também, com os dizeres de Wood Jr (1999), ao sugerir alternativas para pesquisas orientadas pela teoria crítica e pós-moderna, considerando que tais abordagens oferecem possibilidades múltiplas e inexploradas para os pesquisadores brasileiros, como, por exemplo, desenvolver uma crítica sistemática a discursos pseudomodernizantes e novos tipos ideais.

Prosseguindo, Davel e Alcadipani (2002) constatam a pouca influência da temática de gênero no campo, quando analisam a produção científica em administração publicada na década de 90, nos periódicos e congressos de maior relevância no Brasil, cuja postura adotada

é crítica. Os autores apontam esse fato como uma contradição se levado em conta a forte herança patriarcal e o fato de que gênero e linguagem são ainda “dois aspectos centrais da formação histórico-social brasileira” (DAVEL; ALCADIPANI, 2002, p.9), o que justificaria um interesse maior por parte dos pesquisadores e pesquisadoras brasileiros.

Em estudo que abrange metade da década de 90 e o início do século XXI, Cappelle et al (2006) identificam um número pequeno de trabalhos (45) sobre relações de gênero no campo da Administração. A maioria dos trabalhos publicados nesse campo, no período de 1995 a 2004, é de natureza qualitativa (60%), e a maioria tem como temática principal a inserção feminina no mundo do trabalho (33,3%). O método de pesquisa utilizado, na maioria dos trabalhos é o estudo de caso (48,89%), e o método com menor percentual de utilização é a desconstrução que, segundo os autores, pode trazer outras contribuições para a construção de novas teorias sobre as relações de gênero nas organizações.

As organizações de terceiro setor se apresentam como formas coletivas de ação, alternativas aos modelos dominantes, sendo, portanto, um *lócus* para a emergência de oportunidades para a discussão direta e aberta para os temas, como as relações de gênero, poder, confronto e resistência, que são negligenciados em outros tipos de organização.

Dessa forma, considera-se que este trabalho poderá trazer contribuições para reflexões sobre a gestão das organizações de terceiro setor, no que diz respeito às relações de gênero, que, de certo modo, podem ser extensivas a outros tipos de organização.

1.6 A Estrutura do Trabalho

O desenvolvimento deste trabalho considerou os pressupostos apresentados nesta introdução para delinear sua estrutura de modo a esclarecer, tanto para a autora quanto para o leitor, como as relações de gênero são analisadas sob uma perspectiva que foge das pesquisas tradicionais, em um setor que é considerado subproduto da reestruturação produtiva capitalista, tanto quanto a inserção das mulheres no mercado de trabalho o é.

O primeiro capítulo constitui-se nesta introdução, que apresenta uma contextualização do tema, a identificação do problema, os métodos e os objetivos a que o estudo se propõe. No segundo capítulo, inicia-se a apresentação da estrutura teórica que se constitui de três campos de conhecimento, cujas discussões serão necessárias para responder às questões da presente pesquisa. Quanto ao primeiro campo de conhecimento, ao mesmo tempo, atraente e arenoso, o pós-modernismo, a proposta aqui é entendê-lo, entrelaçando-o com os estudos organizacionais, que também têm características interessantes, como a pluralidade e as múltiplas possibilidades de unidades de análise.

Em seguida, faz-se uma incursão nos discursos dominantes que surgem em torno do Terceiro Setor, sem nenhuma ousadia quanto a delimitá-lo ou mesmo conceituá-lo, mas, sim, compreender a dinâmica dessas organizações, identificar fatos e evidências na literatura específica que possam ser utilizados como fundamentos na análise da pesquisa.

Os estudos de gênero nas organizações completam a estrutura no que se refere à revisão da literatura. Neste capítulo, inicialmente, busca-se conhecer, do ponto de vista histórico, a trajetória dos estudos feministas e suas contribuições para os estudos das organizações. Todas as abordagens têm contribuições de forma a complementar espaços vazios deixados por outras teorias; mas o capítulo enfatiza a abordagem *postanalytic*³ para abrigar as perspectivas pós-modernista/pós-estruturalista e pós-colonialista, que consistem no aporte teórico-metodológico pelo qual se orienta a presente pesquisa. Como suporte para a análise proposta, utiliza-se a teoria relacional, ou as práticas relacionais do trabalho, uma perspectiva característica dos estudos feministas que procuram revelar o que é, aparentemente, invisível nas definições construídas de gênero.

No quinto capítulo, é apresentado o delineamento metodológico da pesquisa, desde sua natureza, que é de ordem qualitativa, até os procedimentos de coleta e análise de dados, os aspectos éticos considerados na condução da pesquisa e os limites inerentes aos procedimentos adotados. A escolha pelo paradigma humanista radical (BURRELL; MORGAN, 1979) é justificada pela natureza do trabalho que invoca uma perspectiva da realidade socialmente criada e sustentada.

³ Jacobson e Jacques (1997) explicaram que consideraram o uso do termo *postanalytic* apropriado para referir-se a múltiplas correntes, diferentes entre si, mas que diferem de todas as outras pelo conhecimento analítico e pela ênfase maior na substância.

O sexto capítulo consiste na apresentação dos resultados e evidências da pesquisa, conforme explicado no seu delineamento, os quais são analisados de forma a atingir os objetivos inicialmente propostos. As narrativas dos sujeitos da pesquisa evidenciam as dicotomias, as vozes dominantes, as omissões e os silêncios, as histórias, os eventos e os princípios dominantes. Ainda, no sexto capítulo, apesar da certeza de que o estudo não se constitui em espaço suficiente para abranger a multiplicidade de interpretações que enseja, algumas considerações, contribuições, limites e sugestões para futuras pesquisas são apresentados. Por fim, um convite à desconstrução encerra o trabalho.

2 O PÓS-MODERNISMO NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: NÃO UMA RUPTURA COM O PASSADO, MAS UMA ABERTURA À EMERGÊNCIA DE NOVAS QUESTÕES

Condenados, para podermos viver, a inventar, a projetar constantemente o futuro, estamos condenados a inventar, a criar nossa vida, o que equivale a estarmos condenados a viver.

Jean-Paul Sartre

As abordagens pós-modernas se desenvolveram, no campo dos estudos organizacionais, a partir da década de 1980 (ALVESSON E DEETZ, 1996; HARDY e PALMER, 1999), constituindo-se em um campo fértil (PARKER, 1992; CHIA, 1995, SHULTZ e HATCH, 1996) para pesquisadores que rejeitam a tradição modernista, cujos pressupostos se sustentam na racionalidade econômica, na acumulação de riquezas e no consumismo. Para Alvesson e Deetz (1996), a teoria crítica chegou aos estudos organizacionais um pouco antes, em 1970; entretanto, Fournier e Grey (2000) apontam que foi somente nos anos 1990 que sugeriram as tentativas de unificar as análises críticas, sob o nome de *Critical Management Studies*.

O fato é que o status do desenvolvimento e pesquisa em estudos organizacionais, nas décadas de 1980 e 1990, foi palco de discussões e controvérsias, com autores proeminentes do campo sugerindo (JACOBSON; JACQUES, 1997) a existência de uma crise em virtude da frequência com a qual emergiam teorias triviais e a falta de rigor metodológico, o que impedia o crescimento e o progresso do campo. No mesmo compasso em que essas discussões progrediam, emergiam diversas correntes que levantavam questionamentos acerca das suposições modernistas, que Jacobson e Jacques (1997) denominaram de pensamento *postanalytic*, que abrangem o pós-estruturalismo, o pós-modernismo, o pós-colonialismo e algumas correntes feministas.

Os autores, Jacobson e Jacques (1997), desafiaram as críticas e desenvolveram estudos que mostraram como o pensamento *postanalytic* tem implicações importantes para a construção do conhecimento no campo dos estudos organizacionais, sugerindo que essas

correntes constituem-se em recursos valiosos, principalmente, por levar o pesquisador a uma maior reflexividade sobre o modo como “nossas práticas sociais, normas, valores, e senso comum estruturam os papéis que nós desempenhamos ao criar e re-criar o conhecimento sobre as organizações, os participantes e a prática gerencial”.

Para Alvesson e Deetz (1996), a teoria crítica e o pós-modernismo são diferentes de outras abordagens do campo dos estudos organizacionais, e ambas representam respostas para as condições sociais específicas, semelhantes em seus diagnósticos sobre o fracasso das soluções instrumentais da tradição modernista, porém, divergem no modo como pronunciam e procuram tais respostas. Apesar das diferenças entre si, os pesquisadores de ambas apresentam posições de seus trabalhos segundo quatro desenvolvimentos específicos do pensamento ocidental:

- a) a relação poder/ conhecimento: todo conhecimento tem como referência primária as comunidades sociais eivadas de relações de poder específicas;
- b) um construcionismo não dualista devido à experiência e à linguagem;
- c) uma teoria de conflito social historicamente embasada em Marx;
- d) um sujeito humano complexo, guiado por conflitos e, frequentemente, alienado.

Com a finalidade de despertar docentes e pesquisadores brasileiros para abordagens epistemológicas alternativas à hegemonia funcionalista, Vieira e Caldas (2005) apresentam esclarecimentos sobre a teoria crítica e a pós-moderna, evidenciando as principais diferenças entre as duas vertentes e a diversidade de abordagens que emergiram a partir delas. Para os autores, a teoria crítica e o pós-modernismo têm uma única semelhança entre si: o fato de serem “vertentes epistemológicas resistentes e alternativas ao positivismo lógico.” (VIEIRA; CALDAS, 2005, p.60), e consideram um erro de ordem ontológica as tentativas de reuni-las como se fossem coincidentes.

Fournier e Grey (2000, p.14), em outra direção, preocupam-se em delimitar os estudos críticos de gestão (ECG), incluindo entre esses aqueles que estão engajados, seja em qualquer nível⁴, em dizer que algo está errado com as práticas e o corpo de conhecimento da

⁴ Na opinião dos autores, os Estudos Críticos de Gestão devem considerar o engajamento não só com a gestão, mas, também, com outros grupos de interesse representados nas organizações.

administração, e que isso deve ser mudado. Os autores mencionam a diversidade de correntes que são inseridas nesse conjunto, incluindo a análise pós-moderna, e outras correntes que poderiam ser identificadas como tal, mas cujos autores rejeitam esse rótulo.

Os ECG, conforme Fournier e Grey (2000), têm como berço o Reino Unido⁵, no início dos anos 1990, quando a área de gestão ganhava cada vez mais proeminência, ao mesmo tempo em que se via em meio a uma crise interna, face ao surgimento de técnicas administrativas que se mostravam ineficientes e instáveis, abrindo largo espaço para os modismos gerenciais. Os autores consideram razoável afirmar que esses mesmos acontecimentos foram um convite à academia para que dirigisse um olhar mais crítico à gestão, o que forneceu condições para a existência dos ECG.

Conhecedores da confusão gerada pela pluralidade de tradições intelectuais conflitantes nos ECG, os autores sugerem que se reconheçam as fronteiras que separam os estudos críticos dos não críticos, quais sejam:

a) não se concentram na intenção de celebrar o conhecimento que contribua para o desempenho empresarial;

b) desnaturalização, seja na desconstrução da realidade da vida organizacional ou da exposição de sua natureza, com o propósito de revelar que as coisas podem não ser como parecem; e

c) reflexão explícita sobre epistemologia e ontologia, e a discussão dos limites em restringir as metodologias em técnicas e métodos puramente estatísticos.

Fournier e Grey (2000) descrevem os ECG como um terreno demarcado por vários movimentos, discussões e articulações entre esses que, longe de se constituírem em posições fixas dentro de um mesmo campo, são capazes de revelar os elementos que dão sustentação à crítica: a dúvida, o questionamento e a reflexão. Os autores deixam claro que utilizam “o termo ECG num sentido amplo para abarcar uma pluralidade de tradições intelectuais conflitantes” (FOURNIER; GREY, 2000, p.17). Assim, os autores consideram que os ECG abrigam estudos acadêmicos críticos da gestão, que se utilizam das diversas correntes da

⁵ Os autores explicam que as ciências sociais seguiram diferentes tradições nas escolas de gestão dos Estados Unidos e do Reino Unido. No primeiro, além de a tradição positivista ser predominante, o marxismo não teve espaço significativo no campo intelectual, ao contrário do segundo, no qual a tradição crítica sempre inspirou os estudos, inclusive na área de gestão.

ciência social: o neomarxismo, o pós-estruturalismo, o desconstrucionismo, a crítica literária, o feminismo, a psicanálise, os estudos culturais, o ambientalismo e, mais recentemente, o pós-colonialismo e a *queer theory*.⁶

No sentido de compreender melhor as demarcações entre todas essas correntes, Alvesson e Deetz (1996), inspirados em Burrell e Morgan (1979), constroem uma matriz para situar as diferenças e semelhanças entre as diferentes abordagens (Figura 2), baseando-se, de um lado, na relação que as teorias têm com o discurso social dominante, e, de outro, na origem dos conceitos e problemas.

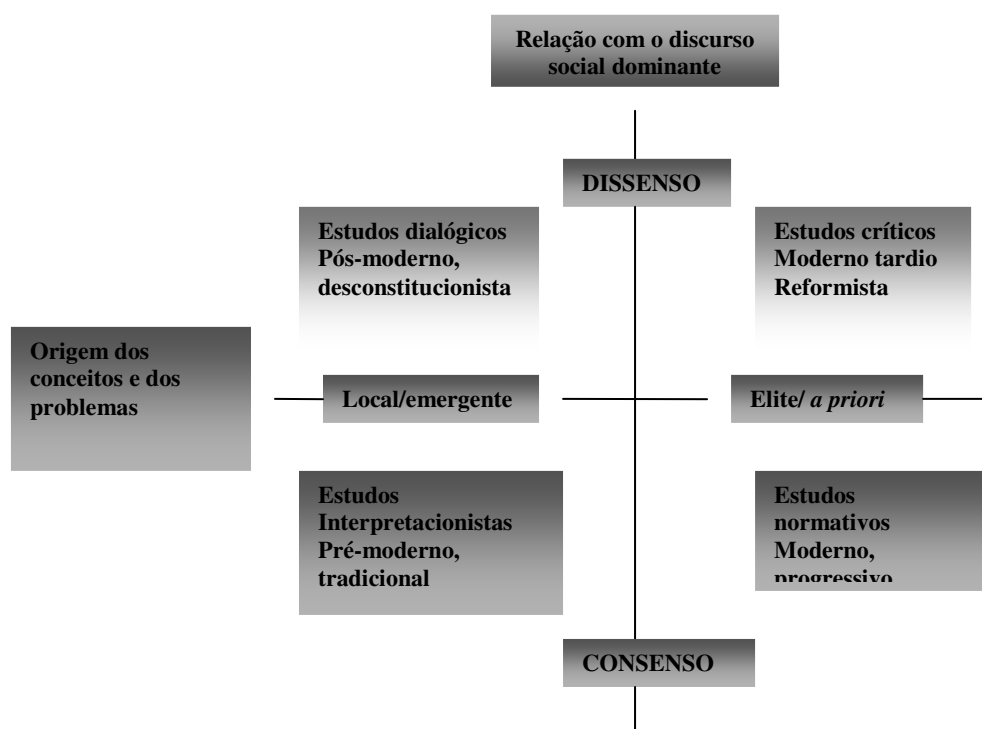


Figura 2 – Dimensões contrastantes da meta-teoria de práticas representacionais
Fonte: Alvesson e Deetz (1996)

Quanto à relação entre as práticas de pesquisa e os discursos sociais dominantes, segundo os autores, a dimensão consenso-dissenso representa a “unidade ou diferença, a

⁶ Campo dos estudos de gênero que emergiu no início dos anos 90, dos estudos gay/ lesbianismo e dos estudos feministas, fortemente influenciado pelo pensamento de Foucault, Derrida e outros autores pós-modernistas /pós-estruturalistas. Embora abrace os estudos sobre representações homossexuais, explora outras categorias de gênero na mesma perspectiva do pós-modernismo, ou seja, procura dar voz e identidade aos grupos obscurecidos, às minorias que não têm representatividade.

continuidade ou a ruptura de um discurso dominante” (ALVESSON; DEETZ, 1996, p.196). As duas abordagens (pós-modernismo e estudos críticos) estão situadas na dimensão dissenso, visto que trabalham para desfazer as estruturas de dominação. Quanto à origem dos conceitos e problemas, o contraste se apresenta nas concepções “local/emergente” e “elite/a priori”, que evidenciam uma diferença central entre as posições pós-modernas e da teoria crítica. A dimensão local/emergente vê os próprios agrupamentos sociais construídos por meio de múltiplos jogos de linguagem, próprios da abordagem pós-moderna, que rejeita as grandes narrativas para considerar a emergência das narrativas locais. Hardy e Palmer (1999) explicam que, para o pós-modernismo, as situações devem ser analisadas no âmbito local, com particular atenção à diversidade e às vozes periféricas.

Já a dimensão elite/a priori crê nas grandes narrativas de progresso e emancipação, constituindo-se em críticas de grupos de elite que, “no sentido de criar uma sociedade mais equitativa, eles tendem a privilegiar as concepções de grupos desprivilegiados ou ideais intelectuais e, conseqüentemente, produzem o próprio, normalmente temporário, elitismo” (ALVESSON; DEETZ, 1996, p.196).

A abordagem adotada neste estudo insere-se no âmbito dos ECG, conforme compreendidos por Fournier e Grey (2000), como um projeto político, no sentido de pretender desmascarar as relações de poder que fazem parte da vida social e organizacional. Assim, concordando com as afirmações de Fournier e Grey (2000, p. 26), acerca do futuro do campo, “então seria mais importante criar alianças entre marxistas e pós-estruturalistas (para citar a principal divisão) do que degenerar em escaramuças recônditas acerca de diferenças”, o presente estudo se serve de um conjunto de teorias para responder à questão suscitada. Isso porque este dirige-se para a quebra de estruturas de dominação e considera o discurso que emerge em um contexto específico, ou seja, considera o conhecimento gerado pelos sujeitos, nas narrativas locais, rejeitando a criação do conhecimento baseado em grandes narrativas de progresso e emancipação.

Esta seção divide-se em duas subseções: a primeira contextualiza o surgimento do pós-modernismo e sua relação com o modernismo; a segunda discute a introdução e a relevância do pós-modernismo na análise organizacional.

2.1 Pós-Modernismo: Fronteiras, Rupturas, Descontinuidade e Continuidade

[...] O operário moderno, pelo contrário, longe de se elevar com o progresso da indústria, desce cada vez mais abaixo das condições de sua própria classe. [...] A condição mais essencial para a existência e a dominação da classe burguesa é a acumulação da riqueza nas mãos de particulares, [...]; a condição do capital é o trabalho assalariado. [...]. O progresso da indústria, cujo agente involuntário e passivo é a própria burguesia, substitui o isolamento dos operários, resultante da concorrência, por sua união revolucionária resultante da associação. Assim, o desenvolvimento da grande indústria abala sob os pés da burguesia a própria base sobre a qual ela produz e se apropria dos produtos. A burguesia produz acima de tudo, seus próprios coveiros. Seu declínio e a vitória do proletariado são igualmente inevitáveis.
Marx e Engels⁷

A principal idéia que emerge quando se fala em pós-modernismo é que a modernidade passou, sendo substituída pela pós-modernidade, de que Habermas (1981) discorda abertamente, explicando que o termo moderno distingue o presente, ou seja, resulta da transição do antigo para o novo. Portanto, para o autor, a modernidade é a referência ao atual, o que descarta a possibilidade de ser substituída. Lyotard (REIJEN; VEERMAN, 1988, p.277), a quem se atribui a expansão do conceito do pós-modernismo, esclarece que utilizou o termo em um sentido completamente diferente como o fim do modernismo, mas, sim, como outra relação com o modernismo. Para Kumar (1997), a ambigüidade do termo “pós”, que pode significar tanto o que vem depois, a transição para o novo, ou ainda, um estado de reflexão sobre uma experiência⁸, levou ao surgimento de diferentes teorias sobre o pós-modernismo, ainda que compartilhem da mesma concepção de moderno.

Giddens (1991; 2001) está presente entre os autores que rejeitam a idéia de pós-modernidade, acenando para o que denomina de “modernidade tardia” e “modernização reflexiva”, visto não encontrar nenhuma indicação de que tenha havido qualquer ruptura com a modernidade que justifique a condição “pós” moderna. Hassan (1985, p.121), por outro lado, ao defender a posição pós-moderna, questiona se essa refere-se a uma nova era ou a um período sucessor ao moderno, ou, ainda, a um período ou estilo, caracterizado, como tantos outros, por formas híbridas que dela fazem parte: “Modernismo e pós-modernismo não estão separados por uma Cortina de Ferro ou uma Muralha Chinesa; para a história, é uma sobreposição de idéias, e a cultura é permeável ao passado, presente e futuro.” Quanto ao

⁷ Manifesto do Partido Comunista.

⁸ Kumar (1997, p.79) refere-se à associação de pos com o *post*, de *post-mortem*: “exéquias realizadas sobre o corpo morto da modernidade, a dissecação e um cadáver”.

caráter híbrido do pós-modernismo, o autor conjectura se: “Nós somos todos, eu suspeito, um pouco Vitorianos, Modernos, e Pós-modernos, ao mesmo tempo”.

Para entender a pós-modernidade, faz-se necessária uma breve incursão na modernidade, principalmente, para destacar a diferença entre modernidade e modernismo, termos muitas vezes usados como sinônimos. Para Kumar (1997), a modernidade refere-se ao conjunto de todas as mudanças, tanto intelectuais, sociais e políticas, que levaram ao mundo moderno. Já, o modernismo, este é entendido pelo autor como um movimento cultural que, em alguns aspectos, considera uma reação crítica à própria modernidade.

A modernidade, na opinião de vários autores (KUMAR, 1997; GIDDENS, 1991) inspira-se na rejeição ao passado para anunciar uma promessa ao desenvolvimento humano, possibilitada pelo industrialismo que, por sua vez, por meio da tecnologia industrial, transformou as sociedades, até então, na maioria pobres e agrárias, em centros urbanos concentrados de fábricas, mercadorias e poder. Assim, a modernidade tornou-se, nas palavras de Kumar (1997, p.95), “uma fábula de nossos tempos e para os nossos tempos”.

No entender de Santos (2001), os eventos que marcaram a modernidade não são comparáveis à natureza da revolução científica que ocorreu no século XVI. A explicação do autor decorre do fato de que a revolução científica, marca da modernidade, tendo ocorrido numa sociedade já revolucionada pela ciência, deveria orientar a direção para uma vida decente, e não foi o que aconteceu. Concordando com outros autores, como, por exemplo, Kumar (1997), Santos (2001) argumenta que só é possível transcender a modernidade a partir dela mesma, ou seja, ao mesmo tempo em que essa não pode oferecer soluções para os problemas cujo surgimento se deu a partir dela, “podemos encontrar na modernidade tudo o que é necessário para formular uma solução, tudo menos essa solução” (SANTOS, 2001, p.75).

De modo geral, Giddens (1991) reconhece que a ciência e, principalmente, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação criaram novos parâmetros de risco e perigo nas sociedades modernas, sinalizando para as conseqüências da modernidade, tais como o aumento da distância entre riqueza e pobreza, além do agravamento de problemas ambientais. Assim, ao mesmo tempo em que a modernidade amplia as possibilidades de progresso, sujeita a sociedade a riscos e perigos.

Conforme Giddens (1991), o papel que as instituições da modernidade desempenham é fundamental para o controle da sociedade moderna, pois, nela, os indivíduos estão vinculados a sistemas peritos, com os quais interagem cotidianamente, independente de possuírem um conhecimento aprofundado sobre o seu funcionamento. Os sistemas peritos são “sistemas de excelência técnica ou competência profissional que organizam grandes áreas dos ambientes material e social em que vivemos hoje” (GIDDENS, 1991, p.35). Tais sistemas, nos quais se encontra integrado o conhecimento de especialistas, influenciam continuamente o modo de viver dos indivíduos, na medida em que “criam grandes áreas de segurança relativa para a continuidade da vida cotidiana” (GIDDENS, 2002, p.126). Esse autor explica a relação da sociedade para com os sistemas abstratos como “uma aceitação tácita de circunstâncias nas quais alternativas estão amplamente descartadas” (GIDDENS, 1991, p. 93).

A modernidade promoveu uma imagem de progresso que atribuía ao futuro um mundo dotado de maravilhas tecnológicas as quais proporcionariam à sociedade o crescimento econômico e, conseqüentemente, o desenvolvimento social. Para Santos (2001), a herança da modernidade é uma representação inacabada e aberta, principalmente, quanto ao domínio da regulação (pelo mercado), o princípio da comunidade e solidariedade que, para o autor, foi o mais negligenciado, e a racionalidade estético-expressiva resultante da “industrialização do lazer e dos tempos livres, das indústrias culturais e da ideologia e prática do consumismo” (SANTOS, 2001, p.76).

Se é possível, como Kumar (1997) e Harvey (1989) o fizeram, distinguir modernidade e modernismo, para Kumar (1997), o mesmo não ocorre com a pós-modernidade e pós-modernismo, já que ambos são usados como sinônimos, ainda que muitos autores, o que será abordado em seção posterior, apresentem argumentos para afirmar a distinção entre os termos.

Hassard (1985) considera, embora ressalte que não há uma confirmação para o fato, que Frederico de Onis⁹ usou a palavra *postmodernismo* pela primeira vez em sua obra publicada em Madrid, em 1934; na década seguinte, em 1942, Dudley Fitts¹⁰ também usou a palavra em sua obra. Ambos usaram a palavra para indicar uma conseqüência dentro da própria modernidade já latente, um retrocesso ao início do século XX. A partir de então, o

⁹ Poeta hispânico (1882-1932)

¹⁰ Professor, poeta, crítico e tradutor de obras gregas clássicas, norte-americano (1903-1968)

termo passou a ser utilizado em vários campos do conhecimento, por vários autores que, por sua vez, atribuíam-lhe vários significados e referências.

No entanto, a partir da década de 1970, o pós-modernismo tem se orientado, principalmente, pelo pensamento (SCHULTZ e HATCH, 1996; SCHULTZ, 1992; BAUMAN, 1988; POWER, 1990; JONES, 2003) de Jean-François Lyotard (1986), ao lado de Fredric Jameson¹¹ (1981; 2004) e Jean Baudrillard¹² (1973a; 1973b). Assim sendo, considera-se pertinente apresentar as principais idéias de Lyotard (1986) que permitirão compreender os caminhos percorridos pelo pós-modernismo até chegar à análise das organizações. Jameson (1981; 2004) e Baudrillard (1973a; 1973b), embora sejam da mesma envergadura, não terão seus trabalhos aqui discutidos em profundidade, em razão de a análise organizacional pós-moderna fundamentar-se, principalmente, nas idéias de Lyotard.

Lyotard (1986, p.3), cuja obra original data de 1979, parte da hipótese de que “o saber muda de *status* ao mesmo tempo em que as sociedades entram na idade dita pós-industrial e as culturas na idade dita pós-moderna”. Os argumentos do autor são pautados em evidências que ele expõe para caracterizar o saber científico como um discurso. As evidências a que Lyotard (1986) se refere trata-se do conjunto de transformações de âmbito científico tecnológico que incidiram sobre a pesquisa e a transmissão de conhecimento, particularmente, no modo como as máquinas informacionais afetariam a circulação dos conhecimentos, dos sons e das imagens, o que se constata hoje, quase trinta anos depois.

A lógica imposta pela hegemonia da informática, como alertou Lyotard (1986, p.4), provocaria a mudança do princípio de que “a aquisição do saber é indissociável da formação do espírito, e mesmo da pessoa”, tornando o saber produzido e vendido como uma mercadoria, privilegiando países mais desenvolvidos na disputa das capacidades produtivas e alargando, assim, a distância entre esses e os países em vias de desenvolvimento.

¹¹ O autor não concorda que o pós-modernismo seja uma ruptura com o que o precedeu, mas sim, a continuidade básica de um novo sistema. Não utiliza o termo capitalismo tardio para referir-se ao pós-modernismo, embora reconheça semelhanças entre os termos; admite o uso de sociedade do espetáculo ou da imagem, capitalismo da mídia, sistema mundial e pós-modernismo. Porém não se identifica com o enfoque pós-moderno, e, ao mesmo tempo em que lamenta ser cúmplice de sua criação, em função dos maus usos que lhe deram, especula sobre a existência de outro conceito que possa dramatizar os problemas da sociedade de uma forma tão eficaz.

¹² O autor rejeita a teoria da sociedade de informação. Na sua obra, ressalta o estado de hiper-realidade, a dissolução da realidade objetiva, a idéia de simulacro. Em entrevista concedida a Giron (2003), o autor declarou: “Eu próprio sou chamado de pós-moderno, o que é um absurdo”; “Sou um dissidente da verdade”.

Nesse sentido, Lyotard (1986) é categórico quando afirma que o saber científico está subordinado, mais do que nunca, às potências mundiais e, além disso, estaria sob o risco de tornar-se um dos elementos principais geradores dos conflitos entre elas. Chama, então, a atenção para duas questões importantes a serem discutidas: “quem decide o que é saber, e quem sabe o que convém decidir?” (LYOTARD, 1986, p.14). Essas questões levam a uma direção em que o problema do saber, na idade da informática, segundo o autor, é, sem dúvida, uma questão governamental, visto tratar-se da legitimação do saber.

Harvey (2000), embora não comungue com a condição pós-moderna de Lyotard (1986, p.151), também discute a transformação do saber em uma “mercadoria-chave, a ser produzida e vendida a quem pagar mais, sob condições que são elas mesmas cada vez mais organizadas em bases competitivas”. O autor reconhece o fato de que o conhecimento tornou-se uma importante vantagem competitiva, caracterizando-se cada vez mais como um produto comercial, objeto de competição entre universidades e instituições de pesquisa que, de guardiãs do saber, passam a serem produtores subordinados ao capital das corporações.

O interesse de Lyotard (1986) dirige-se para as formas pelas quais o saber científico obtém e reivindica sua legitimidade. Logo, traz à tona um tema que tornou-se central para o pós-modernismo: os jogos de linguagem, sobre os quais faz três observações: a) suas regras não possuem sua legitimação nelas mesmas, mas constituem objeto de um contrato explícito ou não entre os jogadores; (b) na ausência de regras, não existe jogo; e (c) todo enunciado deve ser considerado como um lance feito num jogo. Essa última observação associa-se à segunda, pois, quando não existem regras, qualquer modificação, até mesmo um lance, modifica a natureza do jogo. Thachankary (1992), nesse sentido, afirma que “o retorno da lingüística” é uma das mais proeminentes características do pensamento pós-moderno, que considera a linguagem e o discurso como os meios fundamentais para a criação das tradições históricas e culturais do mundo.

Jones (2003) critica Lyotard, entre outros aspectos, por não ter o cuidado de esclarecer o significado da “condição pós-moderna”, que é usada de diferentes formas em sua obra, e, além disso, por não especificar se se refere a uma época, a um método epistemológico, a um estilo de arquitetura, arte, cultura, ou mesmo a uma forma organizacional. Para Jones (2003), Lyotard (1986) trata a condição pós-moderna como uma crise de narrativas que emergiu nos anos 1960.

Chouliaraki e Fairclough (1999) concordam com o pós-modernismo em relação à importância das temáticas abordadas pela corrente e pelo avanço alcançado em relação a outras abordagens críticas. Os autores admitem, também, concordar com as teorias pós-modernas e pós-estruturalistas no sentido de que ambas contribuem para teorizar o mundo social e o sujeito do ponto de vista do discurso, desconstruindo a dominação presente nas práticas e teorias; entretanto, discordam dos pós-modernistas quando esses propõem o abandono do projeto de mudança social.

Para Bauman (1988), a pós-modernidade é uma visão de mundo pluralístico, a negação da objetividade, e, ainda, caracterizada pela ausência de uma referência do que é verdade e o que é significado. Para o autor, a perspectiva pós-moderna revela um mundo composto por sujeitos com lógicas próprias e dotados de uma realidade relativa. O conceito de comunidade, que na visão pós-moderna é um ator social, é um espaço no qual ocorrem os processos de geração de significados e validação da verdade.

Já a crítica que Harvey (2000) dirige a Lyotard é quanto à ênfase dada às novas tecnologias de comunicação, ao descrevê-las como uma “dramática transição social e política nas linguagens da comunicação em sociedades capitalistas avançadas” (HARVEY, 2000, p.53), e atribuir-lhes como a principal causa da mudança ocorrida no modernismo. Harvey (2000) não compreende o surgimento das novas tecnologias de comunicação como algo dramático, mas como a possibilidade de várias formas de codificar o conhecimento, sendo algumas mais acessíveis do que outras.

O pós-modernismo, na forma ilustrada pelos autores que o defendem (LYOTARD, 1986; JENKS, 1989), é uma negação à racionalidade e objetividade; logo, a dificuldade em defini-lo. Entretanto, Jenks (1989) o considera uma Era, caracterizada pelo pluralismo, uma Era em que todas as tradições têm alguma validade. A caracterização desse autor aproxima-se do que autores como Castells¹³ (1999) definem como a Sociedade de Informação, mas também evidencia que o pós-modernismo é, antes de tudo, uma reação ao modernismo, principalmente, pelo ecletismo em combinar as várias tradições.

Lyotard (1986) faz uma breve retrospectiva sobre os dois modelos representativos da sociedade contemporânea: um primeiro modelo, cujo expoente é Talcott Parsons, em que a

¹³ Castells é um dos autores que criticam e rejeitam o pós-modernismo. A razão de sua citação é no sentido da aproximação de uma idéia, e não de todo o pensamento.

sociedade forma um todo funcional, um sistema; e um segundo modelo, sustentado pela corrente marxista, para o qual a sociedade divide-se em duas partes. O pensamento desenvolvido pelo autor, a partir desses modelos, leva-o a acreditar que “não se pode entender o estado atual do saber, isto é, que problemas seu desenvolvimento e difusão encontram hoje, se não se conhece nada da sociedade na qual ele se insere” (LYOTARD, 1986, p.23). Esses dois modelos, segundo o autor, resultaram na distinção entre dois tipos de saber: um positivista e funcionalista, que “encontra facilmente sua aplicação às técnicas relativas aos homens e aos materiais e que se presta a tornar-se uma força produtiva indispensável ao sistema”; e um tipo de saber crítico ou reflexivo que, “interrogando-se direta ou indiretamente sobre os valores ou os fins, opõe um obstáculo a qualquer recuperação” (LYOTARD, 1986, p.24).

Entretanto, Lyotard (1986) não concorda com uma solução de divisão, visto que ela apenas reproduz a sociedade que é e será dirigida não por uma classe política tradicional, mas pelas instituições, de diferentes tipos, que compõem a sociedade. O autor propõe, então, os jogos de linguagem como “método geral de enfoque” (LYOTARD, 1986, p.29) da sociedade, o que carrega a idéia de construções novas, de palavras e de sentidos, de lances de linguagem que produzem os vínculos sociais cuja natureza, segundo o autor, toma novos contornos na perspectiva pós-moderna. As mensagens são modificadas, construídas e (re)construídas de modo que o sistema, cujos limites são impostos pelo peso das instituições que o compõem, seja afetado no sentido de melhorar seu desempenho, o que vai ao encontro do que Kumar (1997) diz, ao afirmar ser a modernidade um novo tipo de ficção científica. Lyotard (1986) parte, então, do pressuposto de que as instituições, pressionadas em diversos âmbitos (consumidores, governo, sociedade), filtram o que não deve ser dito e privilegiam certos tipos de enunciados, “cuja predominância caracteriza o discurso da instituição: há coisas que devem ser ditas e a maneira de dizê-las” (LYOTARD, 1986, p.51).

Nesse ponto, Lyotard (1986) afirma que é somente por meio das narrativas que o trabalho científico pode receber autoridade e propósito, isto é, o conhecimento científico não se valida apenas pelos seus procedimentos, ao contrário do conhecimento narrativo que se legitima por si mesmo. O argumento do autor é que o conhecimento científico trata-se de uma metanarrativa, o que Kumar (1997, p.143) interpreta como “grandes esquemas histórico-filosóficos de progresso e perfectibilidade criados pela era moderna”, ou seja, narrativas que subordinam, organizam e explicam outras, sejam elas locais ou de descoberta científica. Esse

argumento é bastante questionado por outros autores, como, por exemplo, Connor (1993), que reconhece o fato de que as pesquisas científicas são conduzidas pelas instituições que lucram com as descobertas, e não pelo avanço puro do conhecimento; mas ainda assim, não vê como esse fato está vinculado à quebra do consenso objetivista no âmbito da própria ciência.

Mas talvez a crítica mais ferrenha ao pós-modernismo venha de Berman (1986), que, assim como Habermas (1981), acredita que a modernidade não pode ser declarada acabada, haja vista que crêem no cumprimento de sua promessa emancipadora, argumentando que “novas visões e expressões de vida” continuarão a ser desenvolvidas, “pois as mesmas tendências econômicas e sociais que incessantemente transformam o mundo que nos rodeia, tanto para o bem como para o mal, também transformam vidas interiores dos homens e das mulheres [...]” (BERMAN, 1986, p.393-394). O autor aceita a idéia de exploração a que a modernidade submete o mundo, mas justifica que é essa mesma modernidade que impulsiona a sociedade a enfrentar os problemas para a construção de um mundo melhor. Nas palavras do autor, “Creio que nós e aqueles que virão depois de nós continuarão lutando para fazer com que nos sintamos em casa nesse mundo, mesmo que os lares que construímos, a rua moderna, o espírito moderno continuem a desmanchar no ar” (BERMAN, 1986, p.394). Dessa forma, a condição pós-moderna deve ser entendida como um desdobramento da modernidade em que emergem possibilidades reais de mudanças.

Kumar (1997, p.96) aponta as narrativas grandiosas da modernidade nas quais os pós-modernistas, como Lyotard (1986), não crêem: “História e progresso, verdade e liberdade, razão e revolução, ciência e industrialismo”. Bauman (1988) as reconhece como um dos limites da modernidade, mas considera um reducionismo de Lyotard (1986) afirmar que a grande narrativa perdeu sua credibilidade. Segundo Lyotard (1986), o abandono das grandes narrativas sugere que as narrativas locais são internas às comunidades nas quais surgem, logo, são autolegitimadoras.

Em sentido oposto, Harvey (2000) não vê com bons olhos relegar as realizações materiais das práticas modernistas, haja vista que, para o autor, elas constituíram-se em um instrumento de controle e contenção de uma explosão do capitalismo. Assim, o autor considera que a existência de uma crise, que ele não confirma existir, ocorreu a partir dos capitalistas, e não é possível, portanto, atribuí-la aos modernistas.

A incredulidade de Lyotard (1986) quanto às grandes narrativas é justificada em quatro aspectos:

a) as histórias de sucessos ou fracassos que criam heróis legitimam as instituições, ou representam modelos de integração às instituições, definindo, assim, os critérios de competência para avaliar os desempenhos realizados na sociedade;

b) as narrativas admitem uma pluralidade de jogos de linguagem, diferentes e incompatíveis, os quais se entrelaçam, prescrevem e determinam as escolhas, as avaliações, as competências;

c) as narrativas são transmitidas segundo normas, ou seja, veiculam, ao mesmo tempo, “o que é preciso dizer para ser entendido, o que é preciso escutar para poder falar e o que é preciso representar [...] para poder se constituir no objeto de um relato” (LYOTARD, 1986, p.39); e

d) quanto à temporalidade, as narrativas podem parecer pertencer ao tempo passado, mas, na verdade, é sempre contemporânea; é o desdobramento do ato presente.

Entretanto, Lyotard (1989) prossegue com a publicação de *Le différend*, ainda na década de 1980, descartando a idéia de que as pequenas narrativas, embora escapem da crise de deslegitimação, não têm o valor de legitimação. O conceito de *différend*, segundo Cooper e Burrell (1988), é essencial para a compreensão dos pressupostos do pós-modernismo. Os autores utilizam o termo paradoxal “aldeia global” para explicar o conceito de *différend*, que traduz-se como “uma forma de auto-referência cujos termos contêm seus próprios opostos” (GILSON; BURRELL, 1988, p.

Lyotard (REIJEN; VEERMAN, 1988), ao mencionar sua relação com o pensamento de Derrida, explica que uma possível diferença entre eles decorra justamente da extensão dada à idéia de *différend*, por Derrida, que a generaliza para qualquer e todo discurso humano e todas as relações, o que Lyotard (REIJEN; VEERMAN, 1988) considera arriscado. A idéia de *différend* (LYOTARD, 1989) está relacionada com uma situação em que existe um conflito irreconciliável entre as partes, algo que não pode ser resolvido de forma a satisfazer as partes envolvidas, visto não existirem regras aplicáveis para todas, em uma dada situação, simultaneamente. Enfim, para Lyotard (1986), as narrativas provêm a sociedade dos

procedimentos especiais sem, necessariamente, lembrar-se de seu passado; elas definem o que se tem direito de dizer e de fazer na cultura e, como dela fazem parte, estão legitimados.

Não se pode deixar de mencionar o que Thompson¹⁴ (2000, p.83) expressa sobre a estratégia de narrativização como um tipo de legitimação. Para esse autor, “as histórias que contam o passado e tratam o presente como parte de uma tradição eterna é aceitável. De fato, as tradições são, muitas vezes, inventadas a fim de criar um sentido de pertença a uma comunidade e a uma história que transcende a experiência do conflito, da diferença e da divisão”. As narrativas, tanto oficiais quanto aquelas contadas por pessoas, segundo esse autor, servem ao propósito de justificar o exercício de poder por aqueles que o possuem, visto que “retratam relações sociais e manifestam as conseqüências de ações de tal modo que podem estabelecer e sustentar relações de poder.” (THOMPSON, 2000, p.83). Qualquer que seja o tipo de narrativa, ela reconta a “maneira como o mundo se apresenta”, e, além disso, reforça “a ordem das coisas”, o que constitui-se, segundo o autor, em um “processo simbólico que pode servir, em certas circunstâncias, para criar e sustentar relações de dominação”.

Giddens (2001, p.536) descreve o mundo pós-moderno como aquele que, por ser dominado pela nova mídia, “nos arranca de nosso passado”, pois, além de não haver possibilidade de concretização de qualquer noção geral de progresso, “a história não existe”, já que o mundo é controlado pelas imagens que circulam em vários tipos de mídias, cada vez mais sofisticadas e penetráveis em lugares antes inimagináveis. O autor considera Baudrillard como um teórico importante do pós-modernismo, apesar de sua recusa em ser assim rotulado. Porém, Giddens (2001) justifica sua afirmação, destacando que o trabalho de Baudrillard está centrado no pensamento de que a mídia eletrônica destrói a relação do mundo com o passado, criando um mundo caótico, vazio, cada vez mais moldado por sinais e imagens veiculados por uma mídia invasiva, o que leva à conclusão de que “grande parte do nosso mundo transformou-se um tipo de universo fictício, no qual respondemos a imagens da mídia, e a não a pessoas e lugares reais” (GIDDENS, 2001, p.536)

As controvérsias prosseguem: as grandes transformações que a sociedade contemporânea presencia, para os modernistas, é uma confirmação do triunfo da modernidade que, se, por um lado, cumpriu algumas promessas quanto a muitas realizações boas, por outro,

¹⁴ Thompson (2000) é mencionado nesse trabalho com o objetivo de destacar como o autor expressa a narrativa como forma de legitimação. Esse autor não está entre os teóricos pós-modernos, e é amplamente reconhecido por sua tradição crítica para a análise dos fatos comunicacionais.

desencadeou novos problemas e agravou outros, ocasionados pelo poder conferido às ideologias do mercado, derrubando, talvez, a hegemonia existente para ancorar-se em uma “nova desordem mundial” (KUMAR, 1997). Para outros autores, como Harvey (2000, p.111), “há mais continuidade do que diferença entre a ampla história do modernismo e o movimento denominado pós-modernismo”.

Sobre a polarização das correntes, Chia (1995) chama a atenção ao que Derrida considerou “a lógica da complementaridade”; isto é, a presença do modernismo implicitamente reconhece a condição para a articulação do pós-modernismo. Assim, a concepção tradicional de oposição entre as duas correntes, para Chia (1995), deve ser considerada nos termos de Derrida, pois apenas o modernismo pode definir e dar expressão ao pós-modernismo.

O título desta seção sugere a busca por uma resposta, que não é encontrada ao longo do seu desenvolvimento. Não por falta de esforço ou mesmo por indecisão sobre qual caminho tomar; mas, sim, em virtude do objetivo proposto em fundamentar-se para a discussão posterior, que é a importância do pós-modernismo para a análise organizacional e, especificamente, para analisar as relações de gênero em organizações do terceiro setor.

2.2 O Pós-Modernismo na Teoria das Organizações

Em larga medida, enquanto ideologia do poder, a teoria das organizações não só oculta o próprio poder e as contradições que lhe são inerentes, mas também é a forma pela qual a tecnoburocracia vê a organização, base última de seu poder.

Fernando C. Prestes Motta

Depois do esboço traçado sobre a relação entre modernidade e pós-modernidade, é possível evidenciar que todas as mudanças ocorridas impactaram, sobretudo, o mundo das organizações, cujos pressupostos sempre foram baseados no “controle, na racionalização e colonização progressiva na natureza das pessoas, enquanto trabalhadores, consumidores potenciais, ou sociedade” (ALVESSON; DEETZ, 1996, p.192). Assim, na medida em que tantas transformações reforçavam tais aspectos, emergiam temas nos estudos organizacionais, tais como cultura organizacional, poder e subjetividade, que indicavam a necessidade de abordagens que revelassem questões adormecidas e urgiam por respostas.

O pós-modernismo, até então, um debate que ocorria entre sociólogos e filósofos, recebeu o interesse, tímido, inicialmente, de pesquisadores dos estudos organizacionais, que encontraram possibilidades inovadoras e instrutivas (PARKER, 1992) para analisar o que acontece nas e entre as organizações, ganhando adeptos, como Hassard (1996), Schultz (1992); Schultz e Hatch (1996), Martin (2001) e Kreiner (1992), dentre outros, que o consideram uma corrente de grande relevância para a análise da cultura organizacional. Além de adeptos, o movimento ganhou também alguns críticos (PARKER, 1992), não fugindo à regra de outros campos do conhecimento. Parker (1992) não se preocupa em definir ou mesmo diferenciar os vários termos utilizados, muitas vezes, como sinônimos: pós-modernidade, pós-modernismo ou pós-modernização, visto que considera uma tarefa sem sentido, já que o que importa é a sua distinção quanto ao modernismo.

Hassard (1985) traça um esquema (Quadro 1) de diferenças entre o modernismo e pós-modernismo que pode ser utilizado como ponto de partida para distinguir o pós-modernismo para além de tantas controvérsias, diferentes perspectivas e diferentes campos de conhecimento que dirigem esforços para defini-lo.

Modernismo	Pós-modernismo
Formas e objetos já construídos, terminados, desenhados	Formas e objetos em construção, abertos a novas construções não intencionais
Hierarquia	Anarquia
Criação, totalização, síntese	Transformação, desconstrução, antítese
Presença	Ausência
Centro	Periférico
Semântica	Retórica
Paradigma (modelo, padrão)	Sintagma (relações entre unidades)
Grandes narrativas	Narrativas locais
Determinado	Indeterminado
Transcendência	Imanência
Típico, definido	Mutável
Metafísica	Ironia

Quadro 1: Características distintivas do pós-modernismo em relação ao modernismo

Fonte: HASSARD (1985, p. 123-134)

Esse esquema, portanto, é utilizado por Hassard (1985, p.125) como evidências da existência de duas tendências complexas no pós-modernismo, que não são dialéticas, não são exatamente antitéticas e nem mesmo levam a qualquer possibilidade de síntese; ao contrário, “cada tendência gera suas próprias contradições”; e o fato de ambas conterem elementos uma da outra sugere o padrão de uma “dupla tendência”: (a) indeterminação (reconhecer o seu caráter plural); e (b) imanência (capacidade de a mente generalizar a si mesma no mundo).

Tais tendências deram novos contornos, nas últimas décadas, ao mundo todo, transformando o cenário global em vários aspectos, cujas mudanças não podem ser simplesmente ignoradas. A expectativa de Hassard (1985) quanto ao *locus* em que repousa a autoridade, entendida como o que limita e torna possível nossa inconstante liberdade, é a existência de uma abertura a constantes negociações, liberdade de pensamentos e justiça mediados por uma autoridade que permita tanto (re)estabelecer quanto (re)inventar, pois, como questiona o autor, “não é nosso discurso aqui ele mesmo um exemplo de uma comunidade hermenêutica de crença na verdade provisória?” (HASSARD, 1985, p.128).

Boje (2006) questiona os rumos que o pós-modernismo tomou, lançando para discussão a pergunta: “o que aconteceu com o pós-modernismo?” As suposições do autor é que não existe uma abordagem pós-moderna, mas, sim, várias abordagens fragmentadas que este classifica e agrupa da seguinte forma (Quadro 2):

Macro abordagem	Abordagens	Autores mais representativos	Características principais
Pós-moderna	Ingênuo	Bell, Bergquist	Confunde modernidade tardia, pós-industrialismo e organizações complexas e adaptativas com pós-modernismo.
	Radical	Baudrillard Lyotard Foucault	Hiper-realidade, simulacros de cultura Fim das grandes narrativas Arqueologia do conhecimento, disciplina e punição, vigilância do panóptico, a volta ao moderno
	Crítico	Jameson Debord	Lógica cultural do capitalismo tardio Situationist International ¹⁵ ; Espetacularização da sociedade
Pós-Pós-moderna	Hibridismo Linguagem heterogênea	Best e Kellner Boje Latour Bakhtin	Volta do pós-moderno, aventura Pós-modernismo crítico sem arrependimento Hiper incomensurabilidade do pós-modernismo Dialogismo polifônico, dialogismo estilístico, dialogismo arquitetônico
	Lado Sombrio	Hardt e Negri Bush e Neocons Rifkin	WTO, IMF, G8, NAFTA, etc, são redes pós-modernas de controle global Capitalismo evangélico, Segunda Guerra Pós-moderna de Bush Século da biotecnologia

Quadro 2: Abordagens pós-modernas e pós-pós-moderna para as organizações
Fonte: adaptado de Boje (2005, p.23)

As diferentes abordagens (quadro 2) apresentadas são sustentadas pelo argumento de Boje (2005) de que o pós-modernismo, de sonho, tornou-se um pesadelo, cujas explicações do autor situam-se em três fatores:

¹⁵ Movimento europeu criado em 1957, composto por escritores e artistas que aspiravam por transformações políticas e sociais, cujo membro fundador mais proeminente foi Guy Debord (BELLONI, 2003)

a) a fragmentação da teoria resultante da competição entre várias facções que surgiram com diferentes interpretações, incluindo um pós-modernismo ingênuo a favor de uma relação híbrida com a teoria crítica;

b) o uso gerencialista das idéias pós-modernas para referir-se a generalização de modelos organizacionais chamados pós-modernos, mas que oferecem menos democracia e abordagens ecologicamente insustentáveis;

c) o lado sombrio, uma referência ao fato de que, apenas recentemente, o pós-modernismo voltou a considerar as condições do desenvolvimento científico e suas potenciais conseqüências de perigo para os seres humanos assim como seres não humanos, como objeto de pesquisa.

Ao discorrer sobre as diversas abordagens incorporadas ou associadas ou pós-modernismo, Boje (2005) posiciona-se a favor de estimular o uso de métodos qualitativos para estudar a *praxis* pós-moderna. Além disso, o autor considera que os estudos híbridos, as interpretações diversas e o estudo de práticas pós-modernas em organizações complexas não devem ser descartados. Alguns esforços dirigidos a esses tipos de pesquisa em organizações têm encontrado resultados que podem confirmar a existência, tanto de consumidores, cidades, como de organizações, que sustentam suas ações na mudança dos pressupostos modernistas e têm mudado seu modo de viver. Nesse mesmo sentido, as pesquisas e estudos em organizações receberam contribuições metodológicas da perspectiva pós-moderna, como bem ressalta Martin (2001, p.206), visto que o pós-modernismo questiona o mérito da utilização de alguns tipos de dados empíricos para descrever uma realidade objetiva.

No prefácio do volume 22, n. 2, do *International Studies of Management & Organization*, de 1992, uma edição especial, resultado da Conferência realizada em Barcelona, em 1989, sobre *Critical Stances on Managing and Learning in Organizations Network*, Fox, Cooper e Martinez (1992) reconhecem que a idéia central do pós-modernismo, a mudança, é inerente aos processos de administração e aprendizagem, visto que ambos criam e reagem às mudanças. Os autores reconhecem, também, que, a despeito de tantas divergências, bem como das delimitações entre correntes de pensamentos, o pós-modernismo provocou uma mudança no modo de pensar das pessoas, levando-as a refletir sobre suas próprias categorias e aquelas impostas por um mundo que classifica, divide e marginaliza.

Se o pós-modernismo provocou polêmicas, críticas e diversas outras implicações sociais, é evidente que traria repercussões, da mesma natureza, no campo de estudo das

organizações que esteve, desde sua emergência, sob o impacto de novas e diferentes abordagens. A iniciativa dos autores, ao publicar a edição especial referida anteriormente, paralela a outras, culminou na disseminação de *papers* que ampliaram as discussões sobre questões que não são apenas filosóficas, mas estão relacionadas com o aumento dos problemas organizacionais, tais como subjetividade, racionalidade, ordem, liberdade, dentre outros (FOX, COOPER; MARTINEZ, 1992).

Quanto à academia brasileira, Vieira e Caldas (2006, p.67) articulam as críticas e adesões que emergiram no campo dos estudos organizacionais, acenando que, “mais especificamente para o Brasil, o pós-modernismo de fato oferece um sem número de novos caminhos, metodologias e questões de análise em estudos organizacionais”. Mesmo com a riqueza de análises que a vertente pós-moderna oferece aos estudos organizacionais, os autores consideram que, apesar da existência de estudos com claros sinais da influência de seus expoentes, são poucos os autores brasileiros¹⁶ que a adotaram.

Hassard (1985) destaca problemas conceituais que, ao mesmo tempo, ocultam e instituem o pós-modernismo. Segundo o autor, o próprio termo traz uma forte associação com o que deseja superar ou suprimir, como se carregasse dentro dele mesmo, seu “inimigo”, o modernismo, não havendo um consenso entre os estudiosos; vários nomes e características lhe são atribuídos, o que dá margem à falta de clareza quanto ao seu significado. Além disso, outros problemas, de ordem mais complexa, também rondam o pós-modernismo. Ao ser tratado como um período que encerra os preceitos modernistas e instaura uma nova era, as duas perspectivas, o modernismo e pós-modernismo, nas palavras do autor, passam a ser complementares, visto que, o pós-modernismo, ao proclamar suas diferenças, ao mesmo tempo, convida a uma visão ambígua.

Assim, na visão de Hassard (1985), qualquer definição de pós-modernismo que envolva periodização está associada à visão de complementaridades, continuidades e discontinuidades; entretanto, sua definição requer, também, uma visão dialética e plural que lhe dê características, dentre as quais, como o autor sugere, uma inseparabilidade do discurso,

¹⁶ Vieira e Caldas (2005) citam os trabalhos: TONELLI, M.J. e ALCADIPANI, R. Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas aos gestores e a maquiagem do *self*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 24, Florianópolis, 2000. *Anais*. Florianópolis, SC: ANPAD, 2000; e CASOTTI, L. Marketing moderno e consumidor pós-moderno? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 22, Foz do Iguaçu, 1998. *Anais*. Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1998.

uma expansão da intervenção intelectual, um novo conhecimento que emerge da mente. A partir dessas reflexões, Hassard (1985) levanta um conjunto de questões sobre o conceito de pós-modernismo, dentre elas, se ele é impossível de conceitualização, e, por fim, atenta para o fato de que tais problemas não podem servir como obstáculos à imaginação intelectual, ao desejo de apreender nossa presença histórica em construções mentais que revelem como somos para nós mesmos.

Chia (1995, p.580) afirma que o moderno distingue-se do pós-moderno pelas diferenças em “estilos de pensamento, cada qual com seu conjunto de compromissos ontológicos, prioridades intelectuais e preocupações teóricas” que têm, portanto, diferentes implicações para a análise das organizações. Uma análise no nível micro da organização, sob a perspectiva pós-modernista, expõe suas práticas sobre os efeitos de sua estabilidade, tanto sobre indivíduos, organizações e a sociedade; o que consiste, segundo Hassard (1996), na própria razão da dificuldade em construir um modelo conceitual do pós-modernismo para a análise das organizações, diante das suposições de racionalidade e conhecimento universal que fundamentam a sua existência.

Já Martin; Frost e O’Neill (2004) defendem que, com todas as suas variações, o pós-modernismo, ao se orientar para as mudanças das idéias que constituem os fundamentos da ciência moderna (racionalidade, ordem, realismo, verdade e progresso), tem sua relevância para os estudos culturais por oferecer tanto uma crítica ideológica e teórica, quanto uma teoria de ação política. Nesse sentido, caminharam Hassard e Kellemen (2002) que, ao debaterem a produção e o consumo do conhecimento em administração, vislumbraram que o pós-modernismo adota uma postura mais reflexiva quanto à produção e consumo do conhecimento, elevando os pesquisadores do *status* de consumidores para produtores. Ao mesmo tempo, sugerem que a utilização de um único paradigma é impossível, dada a natureza multifacetada das organizações, logo, não pode ser sistematicamente manipulada sem considerar o seu contexto específico.

Burrell e Morgan (1988), que consideram Jacques Derrida um pensador pós-moderno, destacam seu esforço em desenvolver um método que reverta o processo de construção, o que permite revelar como algumas estruturas institucionalizadas no mundo social são, em verdade, capazes de ocultar as contradições que habitam a essência da existência humana. Nesse sentido, as organizações, cujas estruturas e objetivos as levam a atuar de forma racional e coerente, incorporam mecanismos de funcionamento que não são

originados da racionalidade organizada, mas, ainda assim, as tornam legítimas. Logo, o pensamento pós-moderno expõe, ao contrário do modernismo, que a organização informal realmente constitui a formal, refletindo-se uma na outra como os dois lados de uma mesma moeda (BURREL; MORGAN, 1988).

Apesar de questionar o pensamento pós-moderno, Parker (1992, p.3), ao contrastar o pós-modernismo com a modernidade, afirma que a primeira corrente sugere que o *out there*¹⁷ é construído por nossas concepções discursivas, que são coletivamente mantidas e continuamente negociadas em um processo de construção de significados. Para o autor, diante disso, nós devemos parar com as tentativas de “sistematizar, definir ou impor uma lógica sobre os eventos”, e, sim, reconhecer as limitações de todos os nossos projetos. A linguagem, nesse sentido, tem o papel de constituir a realidade e todas as nossas tentativas de descobrir a verdade, que devem ser vistas pelo que são: formas de discursos, o que para Parker (1992) é bastante questionável, já que esse (PARKER, 1995) assume a posição de que a adoção do pós-modernismo é perigosa, e não o vê como um conjunto de idéias apropriadas para os teóricos organizacionais críticos.

Connor (1993), assim como Hardy e Palmer (1999), distingue a teoria pós-moderna em duas correntes: (a) a emergência de novas formas de arranjo social, político e econômico; e (b) um compêndio de narrativas acerca da emergência do pós-modernismo na cultura mundial. Para o autor, essas duas correntes, embora caminhem por diferentes percursos, ora se cruzam, ora se convergem. Parker (1992) também reconhece essas duas áreas de influência nos estudos organizacionais. Este estudo, em virtude do seu propósito, tem como diretriz principal a segunda vertente; não descarta, porém, a discussão sobre a existência de organizações pós-modernas, que Clegg (1990) identifica como as organizações pós-fordistas, as quais, para Parker (1992) e Hassard (1996), entretanto, podem ser sedutoras, ainda que sejam essencialmente repressivas.

As organizações ditas pós-modernas, conforme ressaltam Alvesson e Deetz (1996), não apresentaram as mudanças significativas anunciadas, de modo geral, que pudessem, então, caracterizá-las como diferentes daquelas cujos problemas levam à desumanização do trabalho, à exploração desmedida dos recursos naturais, enfim, a um contexto contemporâneo de relações de poder assimétricas, de distorções na comunicação, fazendo com que tais

¹⁷ O que existe à nossa volta.

organizações sejam freqüentemente questionadas e criticadas. Nesse sentido, essas formas foram consideradas mais como uma estratégia para aumentar e manter o controle nas organizações.

Scott (1998), autor institucionalista, vê as características das organizações pós-modernas muito próximas das perspectivas de sistemas naturais e abertos; e vai além ao afirmar que as próprias formas orgânicas poderiam ilustrar as organizações ditas pós-modernas. Para o autor, essa é, talvez, a principal contribuição do pós-modernismo, ou seja, orientar o desenho de novas formas de organizações, ao invés de tentar mudar a hegemonia existente do discurso modernista que continua permeando as organizações contemporâneas.

Hardy e Palmer (1999) compreendem que o pós-modernismo tenta destruir as suposições *taken-for-granted* (tomadas como certas), considerando-o, portanto, uma teoria de conhecimento que não dá importância à crença do que é real ou não, mas entende que a realidade é “criada da linguagem que nós usamos e das relações de poder nas quais nós somos entrelaçados” (HARDY; PALMER, 1999, p.379). Conseqüentemente, os pós-modernistas voltam-se para explorar o caráter efêmero das organizações e dos indivíduos, que não “são entidades preexistentes, mas estão em processo de formação, reconhecimento, categorização, e situados como espécies particulares de organizações e indivíduos” (HARDY; PALMER, 1999, p.379).

No campo dos estudos organizacionais, assim como apresentado por Lyotard (1986), o modernismo é utilizado como referência ao uso do conhecimento técnico-científico, ou do saber, para a instrumentalização das pessoas e da natureza; logo, a idéia de uma promessa de emancipação, de valorização do trabalho humano e de elevação das capacidades humanas não se concretizou; ao contrário, reforçou a subordinação da vida humana à racionalidade tecnológica que, por sua vez, serve a um grupo dominante, representado pelas grandes instituições capitalistas. Para Alvesson e Deetz (1996, p.195), os pós-modernistas expressam claramente que “o fim do discurso histórico de progresso e emancipação e seu adiamento infinito da promessa social de que mais tecnologia, mais conhecimento e uma racionalidade desenvolvida irão, de alguma maneira, realizar a promessa”.

Para Hardy e Palmer (1999), a contribuição principal da abordagem pós-modernista aos estudos organizacionais são os *insights* que ampliam nosso entendimento da organização, revelando suas múltiplas interpretações e significados, a complexidade e as diversas nuances

da vida organizacional, as incertezas, ambigüidades e paradoxos inerentes a ela. Os autores vão além e observam que essa abordagem “merece um lugar no currículo da administração” (HARDY; PALMER, 1999, p.392).

Enfim, no campo dos estudos organizacionais, o pós-modernismo revela-se, também, um campo de convergências e divergências, que ensejou debates que mais esclareceram, do que confundiram, a exemplo de Parker (1992a, 1992b, 1995a, 1995b); Clegg (1995); Jackson (1995); Carter (1995) e Tsoukas (1992). Esses autores defenderam suas posições ao convite provocativo de Parker (1992a), que abriu espaço para uma polêmica, o que é saudável no campo acadêmico.

Na réplica de Tsoukas (1992) a Parker (1992a), o primeiro evidencia muitas inconsistências nas suposições do segundo, embora concorde que uma versão mais “*soft*” do pós-modernismo, ou seja, menos radical, tem muito a contribuir para nosso entendimento das organizações. Por outro lado, o autor considera que uma visão mais “*hard*”, ou seja, mais radical, assim como Parker (1992a) considera, consiste em uma alternativa perigosa para a análise organizacional.

Vieira e Caldas (2006) reconhecem que o pós-modernismo trouxe contribuições significativas para os estudos organizacionais, porém ressaltam que elas foram acompanhadas pelos próprios dilemas e paradoxos da perspectiva. Como pontos positivos, dentre as várias potencialidades de temas para pesquisas, os autores apontam a legitimação de metodologias inovadoras e, também, uma visão inovadora de “que uma teoria pode ser construída de forma distinta do que até então se praticava” (VIEIRA; CALDAS, 2006, p.67); entretanto, não se abstêm de alertar que uma “postura pós-modernista radical de questionar o projeto e as potencialidades da crítica e da autonomia humana”, no contexto da sociedade contemporânea, marcado por crises e conflitos diversos, “parece, no mínimo, de difícil aceitação”.

Martin, Frost e O’Neill (2004) acreditam que o pós-modernismo é o movimento “mais profundo”, que potencialmente é o que mais contribuirá para dar novos rumos a um estudo mais “perturbador” e “talvez mais perceptivo” sobre o estudo da cultura. Ao desafiar idéias mais tradicionais que sustentaram o estudo de organizações, como a racionalidade e a técnica, o pós-modernismo, ao oferecer múltiplas interpretações das organizações, revela “as limitações inerentes e inescapáveis da representação” (MARTIN; FROST; O’NEILL, 2004, p.36) que não são exploradas em outras abordagens.

2.2.1 Revelações do pós-modernismo na análise organizacional: o “informal” constitui o “formal”

A história humana não se desenrola apenas nos campos de batalhas e nos gabinetes presidenciais. Ela se desenrola também nos quintais, entre plantas e galinhas, nas ruas de subúrbios, nas casas de jogos, nos prostíbulos, nos colégios, nas usinas, nos namoros de esquinas. Disso eu quis fazer a minha poesia. Dessa matéria humilde e humilhada, dessa vida obscura e injustiçada, porque o canto não pode ser uma traição à vida, e só é justo cantar se o nosso canto arrasta consigo as pessoas e as coisas que não têm voz.

Ferreira Gullar

A relevância direta do pós-modernismo para a análise organizacional, na visão de Cooper e Burrell (1988), repousa na possibilidade que a vertente se mostra como uma área em que os estudos organizacionais podem se debruçar para melhor compreender o papel e a natureza das organizações no mundo moderno. O argumento mais forte dos autores, em defesa dessa possibilidade, concentra-se em torno das inquietações que Weber introduziu acerca dos sistemas sociais modernos, nos quais a organização moderna, na concepção weberiana, é revelada como um processo simbólico da racionalidade e da objetividade da vida social. Sustentados nesse argumento, os autores pedem um retorno à obra de Weber quanto ao significado de organização racional que essa contém na análise do desenvolvimento da organização burocrática moderna: um processo para o domínio contínuo do ambiente social e físico.

A análise organizacional encontra, na abordagem pós-moderna, a idéia de que as organizações não têm significados ou propósitos universais, o que leva Cooper e Burrell (1988) a considerarem a análise de como as organizações são produzidas, e não como a produção é organizada. As organizações não preexistem aos relacionamentos que emergem das lacunas, dos espaços vazios deixados em suas estruturas racionalmente criadas

Os conceitos centrais do pós-modernismo que os estudos organizacionais utilizam em suas abordagens são a fragmentação, textualidade e resistência, emergidos, principalmente, de Derrida e Foucault e, também, conforme Alvesson e Deetz (1996, p.192) apontam, mesmo que “em menor grau, de Baudrillard, Deleuze e Guattari, e Laclau e Mouffe”. Esses autores, apesar das diferenças latentes entre eles, em seu conjunto,

compartilham o interesse em temas cujas idéias (Quadro 3), inter-relacionadas no todo, compõem o foco principal da análise de Alvesson e Deetz (1996).

TEMA	IDÉIA CENTRAL
Textualidade	A centralidade do discurso enfatiza os poderes constitutivos de linguagem e os objetos naturais são vistos como discursivamente produzidos.
Fragmentação	A concepção ocidental de homem é uma ficção usada para privilegiar discursos dominantes; a identidade como produção social torna-se fragmentada face à variedade de discursos disponíveis em sociedades contemporâneas, heterogêneas, globais e teleconectadas.
Construção de significados	A linguagem espelha a realidade e é um meio de transmitir os significados
A descrença nas grandes narrativas	A ênfase em múltiplas vozes e políticas locais tem preferência a quadros teóricos e políticos de grande escala
Conexão de poder/conhecimento	O conhecimento perde a neutralidade, haja vista a impossibilidade de separá-lo do poder
Hiper-realidade	As simulações substituem a ordem social contemporânea
Resistência	A ironia e o jogo substituem a racionalidade, a previsibilidade e a ordem nas pesquisas que visam à resistência e à indeterminação

Quadro 3: Temas e idéias inter-relacionadas nas pesquisas pós-modernistas

Fonte: Adaptado de Alvesson e Deetz (1996)

A seguir, a exemplo de Alvesson e Deetz (1996), serão feitas breves considerações sobre cada um desses temas.

A **textualidade** ou a **centralidade do discurso**, ao sugerir que as pessoas vivenciam o mundo de acordo com as estruturas conduzidas pelos discursos correntes naquela sociedade, representa uma clara rejeição à objetividade e ao humanismo, visto que os discursos disponíveis ao indivíduo determinam sua posição em relação ao mundo, tirando-lhe a possibilidade de escolher, já que tais discursos estruturam, como afirmam Alvesson e Deetz (1996), ao mesmo tempo, o mundo e a subjetividade da pessoa.

Já Alvesson e Karreman (2000) discutem as conseqüências do uso da lingüística na análise de organizações, bem como suas principais abordagens, questões de pesquisa e influências. Alertam, então, para alguns limites quanto à suposição de que a linguagem espelha a realidade, principalmente no que diz respeito aos aspectos que fogem ao controle do pesquisador, como a falta de engajamento do sujeito da pesquisa. Apesar disso, os autores comungam com a idéia de que o uso dessas abordagens resulta em novas idéias, soluções para os problemas práticos e advogam pela inclusão de dados empíricos que possam esclarecer melhor o conhecimento sobre as organizações. A defesa quanto a esses limites vem de Gergen e Thatchenkery (2004, p.236) que consideram, na visão pós-modernista, que “a linguagem

não descreve a ação, mas é ela mesma uma ação”, não se limitando, portanto, para os pós-modernos, a uma reflexão do mundo, mas sua própria constituição.

Nos termos de Gergen e Whitney (1996), o discurso não se compõe apenas de palavras, mas, também, de um nível não verbal, como o tom de voz, gestos e expressões; portanto, o que, de fato, revela a diferença entre uma ordem e uma sugestão não é o conteúdo da comunicação, mas o discurso.

A **fragmentação das identidades** tem uma relação direta com a concepção do discurso. O pós-modernismo tem duas versões quanto à impossibilidade de uma identidade unitária do sujeito. A primeira, desenvolvida a partir da idéia freudiana sobre tensões e conflitos da psique humana, se sustenta na idéia de que uma identidade unitária é uma ficção usada para suprimir os conflitos e tensões interiores e privilegiar uma identidade que garanta a reprodução da dominação; na verdade, os discursos dominantes produzem uma identidade segura, que passa ao indivíduo a sensação de autonomia, porém, marginaliza outras partes da identidade, encobrando, assim, a sua subordinação.

Quando Weick e Daft (1984) argumentam que as organizações são sistemas altamente complexos e que o processo de interpretação é um elemento chave para distinguir as organizações humanas, assumem que essas possuem sistemas de significado e memória. Além disso, as organizações são capazes de preservar conhecimentos, comportamentos, mapas mentais, normas, valores e crenças, haja vista que os indivíduos não permanecem lá indefinidamente.

A segunda versão se sustenta na idéia de que em uma sociedade heterogênea e global, como a contemporânea, a variedade e a volatilidade dos discursos tornam a fragmentação da identidade inevitável, uma vez que os indivíduos estão cada vez mais suscetíveis à manipulação da mídia e das corporações. Nessa versão, a publicidade, o gerenciamento de impressões e as tentativas de gerenciamento da cultura organizacional das corporações disponibilizam às pessoas várias identidades, às quais essas se apegam, sufocando, assim, a sua essência.

A **construção de significados** é, para os pós-modernistas, uma **crítica da filosofia de presença**. Talvez aqui repousem as críticas mais severas contra os pós-modernistas, de serem relativistas, o que, conforme ressaltam Alvesson e Deetz (1996), não procedem. A idéia central é que a realidade depende de uma relação específica com um ser, e não de seus atributos ou propriedades. Como ressaltado anteriormente, todos esses temas se inter-

relacionam; portanto, se a linguagem é central à produção de objetos, cheia de contradições e inconsistências, o significado não pode ser universal e fixo, mas fragmentado e local.

A esse respeito, Chia (1995) considera que o pós-modernismo privilegia o pensamento de que a natureza transitória e efêmera, do que é real, é acentuada. O que é real emerge das relações e interações e de padrões que estão em um fluxo de constante transformação. No entanto, adotar o pensamento pós-moderno, adverte Chia (1995), implica em conseqüências radicais pra os estudos organizacionais que, tradicionalmente, enfatizaram sua análise em determinadas variáveis, tal como a estrutura.

O pós-modernismo dirige sua ênfase para as relações entre os indivíduos, organizações e sociedade com os objetos físicos e as coisas. Para os críticos ao pós-modernismo, segundo Chia (1995), essa ênfase constitui-se na “Falácia do deslocamento do concreto”, o que, precisamente, o modo de análise pós-moderna busca contrariar. Kornberger e Clegg (2004) recorrem à distribuição do espaço nas organizações para ilustrar como a estrutura tem impacto na construção social da realidade, na medida em que pretende determinar as interações e não-interações, a integração e a segregação, e no movimento das pessoas entre as diversas áreas, o que afeta diretamente a comunicação entre elas, inibindo-a ou estimulando-a.

As **grandes narrativas**, para os pós-modernistas, foram e são usadas como instrumento de dominação e controle, o que os levou a acreditar na perda de suas fundamentações. Essa é uma das posições que mais marcam a tradição pós-moderna. Mas uma segunda posição dos pós-modernistas é que incredulidade das grandes narrativas fez com que crescessem movimentos legitimadores baseados em narrativas locais, como o que acontece nas histórias contadas em organizações, usadas como formas de controle social. Nesse sentido, segundo Alvesson e Deetz (1996), as culturas corporativas são textos, narrativas, cujos membros das organizações são, ao mesmo tempo, leitores e reprodutores.

O conceito de poder, para os pós-modernistas, em acordo com a concepção foucaultiana, reside na própria formação discursiva que produz instituições ou formas particulares de sujeito. Logo, a **conexão entre poder e conhecimento**, visto que esse último é utilizado para subordinar à ordem, incluir e excluir, e, mais, demarcar as formas de comportamento. Dent (1995) sugere que a contribuição mais significativa do pós-modernismo

para a análise organizacional são idéias de Foucault (1969)¹⁸, especificamente, sua análise arqueológica sobre os discursos e seus desdobramentos.

Hardy e Palmer (1999) explicam que a abordagem pós-moderna não entende o poder como um recurso finito, mas como uma rede de relacionamentos na qual todos os indivíduos estão envolvidos. Nada pode ser naturalmente privilegiado, pois todo privilégio é produto dos efeitos da conexão existente entre poder e conhecimento. A esse respeito, Hassard (1996, p.58) acrescenta que o “poder é exercido através da coordenação de ações em torno de definições específicas”.

Essa abordagem do poder é influenciada pelo pensamento de Michel Foucault (1996, 2006), cuja origem, conforme Motta e Alcázar (2004) constataram, se deu com a quebra da hegemonia das abordagens funcionalistas nas pesquisas no estudo das organizações que, até a década de 1980, dominavam a direção do campo. A introdução de Michel Foucault na análise das organizações, segundo Burrell (1999), não foi inicialmente aceita; mas, pelo contrário, surgiram muitos questionamentos dos avaliadores de periódicos quanto à “relevância de um ‘filósofo francês desconhecido’ e perguntavam-se o que uma audiência americana poderia apreender com esse tipo de pensamento” (BURRELL, 1999, p.454).

A **hiper-realidade**, para os pós-modernistas, é a substituição, antes que representação, do mundo por imagens construídas por sistemas que têm a capacidade de “dominar a cena com uma variedade de mundos imaginários reproduzidos” (ALVESSON; DEETZ, 1996, p.209), o que Baudrillard (1973a; 1973b) denomina de simulacros. No entender de Hardy e Palmer (1999), para o pós-modernismo, a realidade não existe; é simplesmente uma imagem criada pela linguagem que nós usamos; existem, sim, múltiplas realidades das quais nenhuma é mais, ou menos real que outras. A hiper-realidade é, então, uma representação da realidade, uma ilusão, tal como Taalas (2006) discute a utilização do teatro e dramatização de eventos passados para a construção da identidade.

Mathews (2005) vai além ao comparar o capitalismo a Kronos¹⁹, argumentando que o capitalismo, sendo prisioneiro de sua própria dinâmica, consome seus próprios resultados para sobreviver. A dinâmica a qual o autor se refere é quanto à natureza do próprio sistema que estimula a produção e reprodução de novos negócios de modo a garantir a sua

¹⁸ Foucault não se declarava pós-modernista e rejeitava qualquer rótulo (BURRELL, 1988; MACHADO, 2001) Sua obra é referida, por outros autores, como pós-estruturalista, e a exemplo de Harvey (2000), outros autores consideram que o pós-modernismo emergiu da corrente pós-estruturalista.

¹⁹ Segundo a mitologia grega, Kronos reinou entre os deuses durante um período de prosperidade conhecido como *Idade Dourada*. Mas uma profecia dizia que ele seria enfim vencido por um filho seu. Assim, temendo uma revolta, ele passou a devorar seus próprios filhos assim que nasciam.

continuidade que depende, obviamente, do consumo dos bens e serviços produzidos. Para o autor, cuja idéia é compartilhada por Taalas (2006), essa dinâmica não apenas satisfaz as necessidades dos consumidores, mas criam novas, gerando um processo de criação de produtos apresentados como o clímax, de natureza efêmera, até que seu fim resulta na criação de um novo produto que levará, novamente, o consumidor a um novo clímax.

Essa dinâmica do capitalismo, na perspectiva de Mathews (2005) e Alvesson e Wilmott (1996), baseia-se no suprimento de necessidades geradas pelas mudanças tecnológicas e no nível de competição entre empresas que, necessitando de mercados que absorvam seus produtos, criam, na mente dos consumidores, valores simbólicos cujos efeitos são a necessidade de impressionar e obter *status* social, o que, para Baudrillard (1973a; 1973b), são simulacros, isto é, imagens, signos, símbolos lançados no mercado para criar uma relação com uma realidade material, e, para Debord (1967), a própria espetacularização da sociedade.

Por fim, Alvesson e Deetz (1996) ressaltam que o pós-modernismo vê a **pesquisa como resistência e indeterminação**, o que leva a metodologias consideradas antipositivistas, como a desconstrução, leituras como formas de resistências e genealogias foucaultianas. Tais metodologias objetivam, antes que entender ou explicar, “desafiar suposições orientadoras, significados e relações fixos e reabrir a capacidade formativa dos seres humanos em relação a outros e ao mundo” (ALVESSON; DEETZ, 1996). No sentido de contribuir com esse campo de pesquisa, Clegg (1987) adverte sobre as limitações da análise organizacional fundamentada no conceito de poder em e através da linguagem, relacionadas, especificamente aos locais em que são realizadas.

No levantamento realizado por Motta e Alcadipani (2004), os autores encontraram as noções foucaultianas de poder utilizadas por teóricos organizacionais para revelar os mecanismos de poder utilizados pelas organizações, bem como discutir como as relações de poder ocorrem no contexto das organizações, focalizando, principalmente, o controle. Os autores levantam algumas questões a esse respeito, no sentido de ampliar a discussão sobre a dinâmica entre poder e resistência, e, também, atentam para a possibilidade de analisar as relações inter-organizacionais, como elas se articulam entre si, e os mecanismos utilizados pelas agências reguladoras nas diferentes organizações.

Clegg (1987) relata suas experiências em organizações como construções (edifícios, prédios), marcenarias, cujo ambiente têm, normalmente, um alto volume de barulho, face aos equipamentos utilizados; sujeito a riscos de acidentes; além de haver uma mobilidade muito

grande entre as pessoas. Assim, o autor encontrou dificuldades no uso de aparelhos sem muita sofisticação²⁰ para gravar as conversações que seriam submetidas à análise, revelando que os resultados das pesquisas que utilizam a linguagem como poder dependem do local e do contexto.

Hardy e Palmer (1999), a exemplo de Alvesson e Deetz (1996), destacam quatro temas (Quadro 4) que estão associados ao pós-modernismo, e sugerem que esses sejam explorados com os estudantes para debaterem as suposições sobre as organizações, o organizar e a pedagogia. Os temas, em sua essência, não diferem muito do que foi exposto por Alvesson e Deetz (1996), mas serão igualmente apresentados em razão de enriquecerem o entendimento do que representa o pós-modernismo nos estudos organizacionais.

TEMA	IDÉIA CENTRAL
Identities complicadas	As identidades dos indivíduos são compostas por processos múltiplos, frágeis, complexos, fluidos e fragmentados.
A morte do expert	Não existe especialista que têm todas as respostas certas; mas apenas sujeitos cujo conhecimento e identidade foram constituídos como privilegiadas em um conjunto particular de ações e por aqueles que estão em volta dele.
Atores confinados e spiderless webs²¹	O conceito de poder na abordagem pós-moderna está associado aos limites da ação do indivíduo, que estão presos em redes de relações de poder que constituem o nosso mundo.
A organização pós-moderna	Esse conceito tem sido utilizado em contraposição às formas burocráticas de organização, que envolvem uma rede de unidades, visando a flexibilização e a redução de custos.

Quadro 4: Principais temas encontrados nos escritos pós-modernistas

Fonte: Adaptado de Hardy e Palmer (1999)

O primeiro tema destacado por Hardy e Palmer (1999), **identidades complicadas**, o que Alvesson e Deetz (1996) identificam como identidades fragmentadas, ao contrário do Preedy²² de Goffman (1985), que apresenta diferentes “performances”, dependendo do tempo e lugar os escritores pós-modernos consideram que essas identidades não são somente selecionadas pelo indivíduo, mas são aceitas, também, por outros autores envolvidos.

²⁰ Clegg (1987) abre um parênteses para frisar que o uso de equipamentos muito sofisticados não é recomendável por motivos éticos.

²¹ Segundo Rowe (2007), o físico Barabasi, ao descrever a construção de redes sociais genuínas, utiliza o termo “*spiderless webs*”, para designar sistemas complexos em que, na ausência de uma “aranha” (articulador), não há um desenho meticuloso atrás dessas redes, visto que elas se auto-organizam.

²² Preedy é o personagem de um romance que Goffman (1985) utiliza para exemplificar como o indivíduo se apresenta aos outros, expressando-se de tal modo que possa regular a conduta dos outros em relação à maneira como o tratam.

Ao declarar a **morte do expert**, os pós-modernistas, segundo Hardy e Palmer (1999), sugerem que os especialistas, face à constituição de sua carreira com normas, regras, políticas, linguagem técnica e procedimentos, oferecem soluções prontas, formadas pelos discursos e práticas a que estão submetidos. Não têm, de fato, o monopólio da verdade, simplesmente, produzem conhecimento alcançado pelo *status* em um contexto particular de relações de poder, evidenciando a mesma conexão entre poder/conhecimento encontrada por Alvesson e Deetz (1996) e Alvesson e Willmott (1996).

Hardy (2003) lembra que a visão foucaultiana repudia a idéia de que conhecimento possa ser um instrumento de libertação dos efeitos do poder, bem como possa ser considerado verdade, sugerindo que esse tão somente constitua uma fonte sólida de poder.

Nesse sentido, Alvesson e Willmott (1996); Fournier e Grey (2000) e Gergen e Whithney (1996) já sinalizavam que, como consequência do processo de modernização, as organizações são gerenciadas com fundamentos mais racionais, o que demanda especialistas ou *experts*, retratados como heróis, que, de fato, são doutrinados a intermediar os interesses dos vários *stakeholders*: consumidores e consumidoras, fornecedores, empregadores, acionistas, empregados e empregadas.

Para Hardy e Palmer (1999), é também a visão foucaultiana de poder que fundamenta o tema **atores confinados e spiderless webs**. O poder não é um recurso que pode ser convenientemente manipulado por um indivíduo; ao contrário, nessa visão, todos os indivíduos estão sujeitos ao poder disciplinar que não apenas disciplina a mente, mas também o corpo, no sentido originariamente discutido por Foucault (2006), a partir do panóptico de Bentham²³. Hardy e Palmer (1999) ressaltam que essas idéias têm sido estendidas ao estudo do controle exercido pela tecnologia, por computadores, pela comunicação por satélites e pelas telecomunicações, que facilitam o monitoramento das pessoas tanto no trabalho, quanto na sociedade de forma geral.

A esse respeito, Gergen e Whitney (1996) enfatizam como as tecnologias de informação e comunicação interferem na estrutura de poder, na medida em que reforçam a supressão de vozes dos empregados e empregadas, que têm suas possibilidades de expressão

²³ Foucault (2006, p.165) descreve o panóptico de Bentham como uma figura arquitetural cujo “princípio é conhecido: na periferia uma construção em anel; no centro, uma torre; esta é vazada de largas janelas que se abrem sobre a face interna do anel; a construção periférica é dividida em celas, [...]” de modo que os efeitos da luz e contraluz organizam “unidades especiais que permitem ver sem parar e reconhecer imediatamente. [...] A visibilidade é uma armadilha”.

diminuídas, em oposição aos administradores e gerentes que as utilizam para disseminar e controlar linguagens, valores, ordens, informações e *scripts*.

Por fim, o quarto tema identificado por Hardy e Palmer (1999), anteriormente discutido, **as organizações pós-modernas**, refere-se à atenção dirigida às organizações cujas características diferem significativamente das tradicionais; em grande parte, devido ao progresso tecnológico que permite sua existência em um espaço global, não único, bem como operações ininterruptas e, ao contrário de atividades centralizadas em grandes estruturas, são distribuídas, envolvendo uma rede de unidades.

Todos esses temas, seja em conjunto, ou isoladamente, têm inspirado os teóricos dos estudos organizacionais a desenvolverem pesquisas que certamente trouxeram e continuarão a trazer contribuições interessantes para o campo. A seguir, serão apresentadas algumas inter-relações entre esses temas, sugeridas com a finalidade de sintetizar o modo como as idéias pós-modernas irão fundamentar a pesquisa.

1. A construção social da organização: substância, imagem e identidade

*Às vezes, quase acredito que eu mesmo,
João, seja um conto contado por mim.*

João Guimarães Rosa

Parker (1992) chama a atenção para o interesse crescente dos teóricos organizacionais sobre o pós-modernismo, concordando, particularmente, como a análise da cultura organizacional na perspectiva pós-moderna contribui para explicar sua importância dentro dos estudos organizacionais. Para Hassard (1996, 2002), o pós-modernismo tem uma característica de fundamental importância para a análise organizacional, em virtude de sua rejeição à relação unívoca entre formas de representação e um mundo externo objetivo.

Esses temas, quando relacionados, trazem muitas implicações para o estudo das organizações, conforme ressaltam Hardy e Palmer (1999). Uma delas, segundo os autores, é que a organização reconhece apenas aspectos da identidade do indivíduo, principalmente, aqueles tomados como certo. A relevância das dualidades presentes nas organizações, tais como o tratamento diferente para níveis hierárquicos diferentes, a divisão entre a esfera do trabalho e da vida do trabalhador, entre outros aspectos, são reforçados por tentativas de

“*empowerment*”, “administração participativa”, revelando as lacunas entre o discurso e as práticas organizacionais.

Gergen e Whitney (1996) chamam atenção para o processo de construção social dentro da organização, e, particularmente, como as representações oficiais da realidade funcionam como sustentáculos para o alcance dos objetivos da organização. Para esses autores, utilizando o mesmo termo de Baudrillard (1973a), as organizações representam um simulacro de uma realidade que está sempre distante, nas palavras dos autores, “uma abstração sem uma referência óbvia” (GERGEN; WHITNEY, 1996, p.334).

Nessa perspectiva, os autores citam algumas representações criadas nas organizações, tais como declaração da missão, valores, políticas, treinamento, manuais e vários outros artefatos que são construídos com um propósito fundamental: engajar os empregados e empregadas nos principais objetivos organizacionais que giram em torno da prosperidade econômica e financeira.

Comungando com essa mesma perspectiva, Putnam, Phillips e Chapman (2004, p.83) compreendem que “os símbolos emergem da cultura organizacional para projetar a comunicação como interpretação de formas literárias, tais como narrações, as metáforas, os ritos e rituais e os paradoxos”, funcionando como meios de persuasão, controle e administração de identidades, e não como simples artefatos.

O pós-modernismo, ao enfatizar a natureza socialmente construída de identidades no âmbito das organizações, (HARDY; PALMER, 1999), por meio de conversações, argumenta que a identidade estende-se além do nível individual, pois passa a ser influenciada por significados grupais e coletivos, marginalizando alguns e dando voz a outros.

Alvesson (1990) aborda, de forma bastante interessante, uma tendência das organizações contemporâneas de construir uma imagem favorável entre os *stakeholders* internos e externos, como uma ação objetivando o controle social. Os impactos dessa tendência, segundo o autor, podem ser de ordem negativa ou positiva. Os aspectos negativos envolvem a ambigüidade presente na interpretação dos *stakeholders* quanto aos esforços da empresa em comunicar uma imagem como uma tentativa de ocultar problemas. Já os aspectos positivos, segundo o autor, referem-se à construção da imagem como uma oportunidade pró-ativa e não reativa, visto que as chances de definir a realidade de grandes grupos, com o objetivo de controlar a definição das pessoas quanto à realidade, têm aumentado na sociedade contemporânea.

A idéia de que o mundo real se converte em simples imagens foi amplamente explorada por Debord (1967), ao discutir que as relações sociais entre as pessoas, ao serem mediatizadas por imagens, constituem-se em um espetáculo, que é, ao mesmo tempo, parte da sociedade, a própria sociedade e seu instrumento de unificação. O autor aprofunda-se na idéia de espetáculo, metaforizando-o com o coração da irrealidade da sociedade real, o que, à primeira vista, parece incompreensível; porém, o autor esclarece que a realidade vivida é invadida materialmente pela contemplação do espetáculo, reforçando não se tratar de um simples conjunto de imagens. Para o autor, a realidade surge no espetáculo, que, por sua vez, surge no real. Essa inversão produz uma realidade vivida, materialmente invadida e reforçada pela adesão positiva na contemplação do espetáculo.

Nesse mesmo sentido, Freitas (2007, p.2) analisa as organizações como “palcos de interpretações e de ações de indivíduos e grupos”. A autora acredita não existirem organizações perfeitas, pois, são múltiplas as “interpretações e leituras da realidade, do que é possível, do que é certo, do que é desejável, do que é necessário”. Tais interpretações são influenciadas por diversos fatores ou variáveis, inclusive pela ausência desses.

Voltando à abordagem de Alvesson (1990), essa coaduna com a perspectiva pós-modernista, mesmo que esse não se rotule dessa forma, haja vista que ela desencadeia em uma tendência da sociedade em geral, e, especificamente, das organizações, em não se preocupar com a substância e focalizar a imagem, o que consiste “em uma representação de um objeto” (ALVESSON, 1990, p.377). Dessa forma, uma imagem difere da realidade objetiva, em virtude da ambigüidade, das suposições e dos sentidos dos indivíduos quanto à realidade.

O autor desenvolve essa discussão, enfatizando o modo como as organizações constroem sua imagem, escolhendo as mensagens que têm conotações positivas, ou seja, selecionando o que não deve ser dito e privilegiando o que é desejável, como enunciado pelos pós-modernistas. Considerando que essa imagem não é acessível apenas ao público externo, mas, também, aos membros internos, a ambigüidade aumenta em muitas organizações. Daí, a necessidade de as organizações criarem a sua identidade através de estruturas mentais, fabricando imagens que substituem a realidade objetiva, o que Alvesson (1990) descreve como uma transição de “substância” para “imagem”.

Nesse aspecto, Alvesson (1990) admite haver uma conexão com as posições pós-modernistas, citando Baudrillard e a incredulidade de Lyotard quanto às meta-narrativas. Entretanto, o autor descarta a discussão dos méritos do pós-modernismo e limita-se a ressaltar o fato de que esse, assim como outras correntes também o fazem, reflete o contexto da

sociedade contemporânea, caracterizado pela “fragmentação, a perda da integração de padrões culturais, o caráter de anomia da vida social e a perda da tradição internalizada na ideologia do trabalho, crises motivacionais em razão das condições do trabalho tradicional, e as rápidas mudanças” (ALVESSON, 1990, p.381) que fazem parte do contexto contemporâneo, como consequência do aumento da complexidade, da turbulência e da tecnização do mundo do trabalho.

Substância e imagem (Quadro 5), para Alvesson (1990), implicam em diferentes efeitos. A substância de uma organização emerge espontaneamente, é governada pelas tradições, pela realidade material e pelas práticas sociais; ao contrário, a imagem é produzida intencionalmente, ou seja, esforços são empregados sistematicamente para afetar as impressões sobre ela. Segundo o autor, substância e imagem não são excludentes na natureza de muitas organizações, mas podem situar-se como dois extremos de um *continuum*.

	Organizações caracterizadas por	
	Substância	Imagem
Padrões de interações com instituições de relevância ao trabalho	Instituições de pequeno porte, interações próximas, estáveis, duradouras, baixo número de instituições envolvidas	Alta mobilidade social dos membros, organizações de grande porte, um grande número de organizações envolvidas e dispersas geograficamente
Padrões de significado em relação ao trabalho	Atividades e situações relativamente bem definidas e não variáveis	Situações de ambigüidade
Fontes de conhecimento dos empregados sobre a organização como um todo e a alta direção	O contato com os líderes é facilitado, direto, aprendem com a experiência	A experiência direta atinge uma parte pequena da organização. Não existe contato com a alta administração. As informações sobre a organização são mediadas de forma sistemática.
Crítérios de realidade	Capacidade razoável de fazer julgamentos sobre a vida organizacional em termos de uma visão geral e da natureza da realidade material. (As distorções são seletivas, baseadas nas percepções causadas por estruturas tradicionais de significados e outros fatores culturais historicamente desenvolvidos)	Grande parte da realidade organizacional existe além da categorização de verdadeiro e falso (da perspectiva de um indivíduo). Distorções seletivas ocorrem baseadas na percepção da realidade da forma como é provável ocorrer.
Bases para percepção da realidade	O mundo real e concreto. (com suas tradições, ideologias, etc)	A realidade é compreendida através da mediação sistemática tanto como imagens aparentemente espontâneas do mundo.
Competência dominante	Habilidades técnicas, orientação da capacidade	Manipulação social, orientação da personalidade
Bases organizacionais para o sucesso	Resultados econômicos, atividades técnicas, produtos materiais	Gerenciamento simbólico, a produção de imagens favoráveis, legitimação
Princípios para controle	Orientação para tarefas, controle direto (através de ordens e da formalização)	Manipulação de crenças (impacto indireto)

Quadro 5: Tipos de padrões organizacionais de substância e imagem
 Fonte: Adaptado de Alvesson (1990, p.386)

As organizações caracterizadas pela imagem chamaram a atenção de Freitas (2000, p.9), que discutiu o contexto social no qual as organizações modernas assumem uma “importância que nunca tiveram antes e se oferecem [para] o papel de ator central da sociedade, por meio do qual todas as demais relações devem se organizar”. As organizações modernas, ao assumirem o papel de criadoras de identidades, produzem um “imaginário específico” que as permitem manipular crenças, identidades individuais e coletivas por meio de uma promessa de reconhecimento, de amor, e de identidade.

Um dos efeitos decorrentes da criação da imagem ocorre quando uma organização torna-se difícil de ser percebida por seus membros, e quando sua natureza e objetivos, estilos, ideais, ambições e qualidade de seus administradores tornam-se confusos e ambíguos, o que, para Alvesson (1990), é um aspecto importante a ser discutido. Schultz (1991), nesse mesmo sentido, discute os domínios simbólicos em organizações, cujos significados são interpretados de forma diferente por distintos grupos, cada qual compartilhando significados diferentes de aspectos da cultura organizacional.

Nessa mesma direção, Gioia, Schultz e Corley (2000) enfatizam o caráter dinâmico do conceito de identidade que, por estar intimamente associado à imagem, está aberto a redefinições, visto tratar-se de uma realidade constituída por acordos e significados compartilhados entre as pessoas. Esse caráter dinâmico também é considerado por Weick (1995), para o qual as identidades emergem de interações, negociações e processos compartilhados de *sensemaking*.

Para ilustrar o caráter dinâmico da identidade, Clegg, Rhodes e Kornberger (2007) realizaram um estudo sobre a identidade de “coach”, cujos resultados apontam como resultado de um processo de negociação sustentado, tanto em similaridades e diferenças como também no desejo e tentativa de fixar uma identidade, o que não se realiza completamente. Segundo a pesquisa dos autores, “a identidade organizacional não é uma essência ou uma substância materializada por características, mas é *enacted* e incrustada em um campo de diferenças” (CLEGG, RHODES; KORNBERGER, 2007, p.510), o que torna impossível uma identidade definida.

O significado de *enacted*, fortemente influenciado pela sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann (2001), concebe que a organização e o ambiente são criados juntos, através dos processos de interação social dos participantes-chaves da organização

(SMIRCICH e STUBBART, 1986). O mundo *enacted* é essencialmente um campo ambíguo de experiências, ao contrário do que os modelos analíticos pressupõem, visto que naquele existem apenas “registros de ação material e simbólica” (SMIRCICH e STUBBART, 1986, P.726). Os diversos membros criam linhas imaginárias entre eventos, objetos e situações, de tal forma que esses ganhem significado, o que implica na criação de padrões de ação não originados de um processo de percepção do administrador quanto ao ambiente, mas sim por um processo de criação do ambiente. A idéia de *enactement*, conforme os autores, abandona as suposições de que organização/ambiente é algo concreto, material, a favor de um mundo simbólico socialmente criado.

Chia (1995) concorda que um processo de apropriação seletiva de conceitos e significados, frequentemente, ocorre dentro de um discurso dominante no sentido de neutralizar oposições e determinar a ordem das coisas, a exemplo do que evidencia Foucault (1995). No entanto, essa tendência para a seletividade de idéias abstratas e sua concretização como aspectos essenciais da realidade para torná-las unidades de análise, sem qualquer contextualização, conduz, reforça o autor, às críticas ao pensamento pós-modernista.

2 Poder , controle, confronto e resistência nas organizações

*Há um silêncio dentro de mim. E esse silêncio tem sido a fonte de
minhas palavras.
Enquanto eu tiver perguntas e não houver respostas continuarei a
escrever.
Já que se há de escrever, que pelo menos não se esmaguem com
palavras as entrelinhas.
Minha liberdade é escrever. A palavra é o meu domínio sobre o
mundo.*

Clarice Lispector

O conceito de controle esteve sempre presente no estudo das organizações, desde que Taylor (1970) e Fayol (1973) iniciaram os estudos clássicos sobre a Administração até as teorias contemporâneas, que abordam aspectos transversais como cultura organizacional, redes de relacionamento, aprendizagem organizacional, entre outros. Clegg (1989) argumenta que tanto a teoria contingencial como a teoria da dependência de recursos trata o poder como alguma coisa, não algo existente nas relações.

A concepção de Foucault (2001, p.88) sobre o poder é a que mais perturbou a maneira como a realidade organizacional passou a ser analisada, suscitando inúmeras

discussões sobre a dinâmica do poder nas organizações. Foucault (2006) caminha no sentido de pesquisar os efeitos positivos da prisão como mecanismo de dominação orientado pela sofisticação tecnológica, fruto do saber científico. Nesse sentido, o sistema de punição garante o sistema de produção da vida material, por meio da disciplina dos corpos dóceis, de modo que seja possível o controle das atividades por parte do poder produtivo.

Para Foucault (2006), a disciplina é a própria (micro) física do poder, instituída para controle e sujeição do corpo, com o objetivo de tornar o indivíduo dócil e útil, para, assim, dominá-lo sobre o que fazer e o como fazer. O conceito de disciplina, segundo Foucault (2006), como política de controle e domínio, pressupõe quatro elementos: (a) a distribuição dos corpos conforme as funções predeterminadas; (b) o controle da atividade individual pela reconstrução do corpo como portador de forças dirigidas; (c) a organização das gêneses pela internalização/aprendizagem das funções; (d) a composição das forças pela articulação funcional das forças corporais em aparelhos.

Para o autor, o poder não é um “conjunto de instituições e aparelhos garantidores da sujeição dos cidadãos em um Estado determinado”, tampouco o autor o entende “como modo de sujeição que, por oposição à violência, tenha a forma da regra”, e nem mesmo “como um sistema geral de dominação exercida por um elemento ou grupo sobre outro e cujos efeitos, por derivações sucessivas, atravessem o corpo social inteiro”.

Esses elementos, integrados aos princípios da disciplina, constituem-se, segundo Foucault (2006, p.143), nos recursos para o bom adestramento que é, na verdade, o poder disciplinar, “um poder que, em vez de se apropriar e de retirar, tem como função maior ‘adestrar’; ou sem dúvida adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor”. Os princípios aos quais o autor se refere é o uso de instrumentos simples, muito diferentes dos grandes aparatos do Estado, mas é justamente esse caráter modesto e desconfiado que lhe permite sua permanência:

a) a vigilância hierárquica, que consiste em um sistema de poder integrado por redes verticais de relações de poder sobre o corpo do indivíduo, cujos dispositivos de observação são utilizados para produzir efeitos de uma completa visibilidade dos submetidos, como o que ocorre nas fábricas, nas empresas e na sociedade contemporânea, com técnicas de “ver” cada vez mais sofisticadas pelas tecnologias de informação e comunicação;

b) a sanção normalizadora, um sistema duplo de recompensa (promoção) e de punição (degradação), que corrige e reduz os desvios, a partir de leis, programas, regulamentos e manuais que moldam a identidade dos sujeitos; e

c) o exame, que representa a conjugação da vigilância e a sanção normalizadora, em que as relações de poder criam o saber e constituem o indivíduo como resultado e objeto de relações de poder e de saber.

É a partir dessas complexas, porém apropriadas reflexões, que Foucault (2001) compreende o poder como “uma situação estratégica complexa numa sociedade determinada” (FOUCAULT, 2001, p.89), visto que o poder não existe por si só, mas apenas quando exercido, independente do lugar do qual provém. Na sua incursão sobre a concepção de poder, considera-o como um jogo, no qual ocorrem relações de força, lutas, confrontos, apoios, não se reduzindo a “algo que se adquire, arrebate ou compartilhe, algo que se guarde ou deixe escapar” (FOUCAULT, 2001, p.89).

Para Foucault (1969), existe uma relação forte e evidente, em contextos específicos, entre o discurso e o controle social, cuja afirmação não tem a aprovação de Chouliaraki e Fairclough (1999) quanto ao conceito de discurso, que entendem como aspectos positivos da prática social. Ao propor a análise arqueológica dos discursos, segundo Foucault (1969, p.215), essa se “desdobra na dimensão de uma história, descobrindo todo o domínio das instituições, dos processos econômicos, das relações sociais nas quais pode articular-se uma formação discursiva [...]”. Nesse sentido, discursos especializados são introduzidos na sociedade como um poderoso instrumento que restringe o modo de pensar ou de falar, visto que tais discursos só podem ser contestados por especialistas concorrentes.

Em sua Arqueologia do Saber, Foucault (1969, p.67) se concentra em mostrar que os discursos não são meramente um conjunto de palavras, regras, signos; mas são “práticas que formam sistematicamente os objetos de que falamos”, como o saber, que o autor define como “aquilo de que podemos falar em uma prática discursiva que se encontra assim especificada: o domínio constituído pelos diferentes objetos que irão adquirir ou não um *status* científico [...]”; “o espaço em que o sujeito pode tomar posição para falar dos objetos de que se ocupa em seu discurso [...]”; “o campo de coordenação e de subordinação dos enunciados em que os conceitos aparecem, se definem, se aplicam e se transformam [...]”; e, ainda, para o autor, o saber “se define por possibilidades de utilização de apropriação oferecidas pelo discurso [...]” (FOUCAULT, 2002, p.206-207).

Logo, as conjecturas de Foucault (1969) quanto ao saber não se restringem apenas em demonstrações positivistas, lógicas e matemáticas, mas repousam, também, em ficções, reflexões, narrativas, decisões políticas, o que remete a uma série de outras questões, tais como a demarcação do território científico e o papel ideológico do saber e da ciência.

Clegg (1989) e Dent (1995) recorrem ao conceito de Foucault (2006) sobre as práticas disciplinares para discutir os mecanismos de poder utilizados nas organizações. Ambos concordam que o poder nas organizações não pode ser reduzido a posições hierárquicas ou a algo que reveste uma determinada pessoa; ao contrário, Clegg (1989, p.109), ao afirmar que “poder não é uma coisa”, argumenta que sua análise deve ser ampliada no sentido de compreendê-lo como um campo de forças dentro das organizações, um conjunto de práticas reproduzindo ou transformando um emaranhado de relações complexas.

As organizações utilizam mecanismos ou práticas disciplinares que, por meio de discurso, não apenas punem e proíbem, mas, como Clegg (1989) ressalta, tornam o indivíduo obediente a ponto de aceitar como certas as formas de criatividade e produtividade impostas por elas, tanto por meio de regras, normas, como, também, pela apropriação da conduta dos mesmos. Townley (1993) demonstrou, utilizando-se da perspectiva foucaultiana, como práticas disciplinares podem ser aplicadas para distribuir as pessoas no espaço, bem como outras funções e atividades da área de recursos humanos.

Estudos de estratégia (KNIGHTS, 1992) também recorreram a Foucault para buscar explicações sobre como o discurso e a prática da estratégia representam as relações de poder e conhecimento que constituem a subjetividade dos administradores e empregados. Knights (1992) reconhece a contribuição de Foucault na explicação de como a existência de lacunas, contradições e descontinuidade dos planos estratégicos abrem espaço para membros da organização manifestarem sua resistência ao impacto dos mesmos sobre o trabalho.

Caminhando nessa mesma direção, Gergen e Whitney (1996), recorrendo, também, ao conceito foucaultiano de poder disciplinar, afirmam que as práticas discursivas são utilizadas como técnicas de disciplina, nas quais as relações de poder são fomentadas com a racionalidade de suas próprias atividades, o que confirma o exercício do poder por meio do discurso, em que a “verdade” ou conhecimento é capaz de subjugar o indivíduo, tanto mente e corpo, como na visão de Foucault (2006).

Ao mesmo tempo em que Gergen e Whitney (1996) revelam como as tecnologias de informação e comunicação suprimem vozes e consistem em uma forma de controle mais eficiente, constituindo-se em verdadeiros panópticos por parte das companhias, sinalizam para a possibilidade de fontes de resistência, na medida em que o processo de construção da realidade é local. Retomando os dizeres de Foucault (2006) quanto ao poder como um processo hegemônico, que só existe quando exercido, pode-se entender que os empregados e

empregadas se organizam em nível local, de modo que seus atos discursivos implicam em uma resistência localizada.

Gabriel (1995), nesse sentido, chama a atenção para as organizações “incontroláveis”, nas quais as pessoas ou grupos engajam-se, de forma espontânea ou não, em atividades de resistência, haja vista que, como propõe o autor, dentro de toda organização existe um terreno que não pode ser colonizado, no qual as pessoas engajam-se em práticas de poder cujos desejos, ansiedades e emoções encontram expressão. Segundo esse autor, esse terreno organizacional não tem recebido a atenção que merece, em detrimento da ênfase dada ao gerenciamento e controle.

Três dimensões são exploradas por Gabriel (1999) que, a seu ver, são fundamentais na discussão de poder, resistência e identidade: (a) a natureza do controle no local de trabalho contemporâneo; (b) a relação entre organização e indivíduo, que inclui tanto a aceitação como resistência ao controle organizacional; e (c) o tipo de serviço do empregado e sua identidade. O autor, ora se posicionando como “advogado do diabo”, discute essas idéias na tentativa de dar abertura a diversas posições.

A idéia de controle organizacional contemporânea, segundo Gabriel (1999) e Hardy (2003), tem sido abordada de diferentes formas, levando a uma confusão entre os diferentes tipos e conceitos de controle, o que marginaliza as dimensões da vida organizacional que não são controláveis. Nesse aspecto, Gabriel (1999) critica a perspectiva pós-modernista por sua tendência em não considerar as diferentes estratégias de controle utilizadas nas organizações e as diferenças fundamentais entre as diversas abordagens quanto ao conceito de controle.

Na visão de Foucault (2001, p.91), “onde há poder há resistência e, no entanto (ou melhor, por isso mesmo) esta nunca se encontra em posição de exterioridade em relação ao poder”. Essa concepção, para Gabriel (1999), deve ser considerada no estudo das organizações que, na maioria das vezes, é analisada como uma família universal, que monopoliza a consciência dos trabalhadores ao oferecer acordos que esses não têm como recusar. Para Gabriel (1999) e Hardy (2003), em concordância com Foucault (2001) quanto à existência de resistências, esse é um campo pouco explorado nas pesquisas que têm enfatizado os discursos de controle e subserviência, cujos pesquisadores, em parte devido ao panoptismo próprio que os disciplina, não vêem práticas de resistência, tais como sabotagem, venda de informações para a imprensa, rumores que se espalham produzindo uma imagem negativa da empresa.

Gabriel (1999) reconhece dois tipos distintos de resistência: (a) por meio da distância, um tipo de resistência defensiva (um modo pelo qual os trabalhadores criam seus próprios espaços, físico, emocional e simbólico, dentro das organizações, nas quais eles podem se omitir do controle e se recusar a aceitar responsabilidades pela empresa); e (b) por meio da persistência (comumente, no caso de empregados e empregadas que se unem para ajudar alguém no caso de discriminação, ou algum tipo de repressão).

Dessa forma, as pessoas podem resistir mesmo que aparentemente estejam conformadas com a situação, ou ainda, seguem uma norma específica, mas não de forma completa, visto que as ordens podem ser obedecidas de forma sarcástica, irônica, o que reforça os argumentos de Gabriel (1999) de que aceitação e resistência podem co-existir no mesmo espaço. A abordagem pós-moderna, segundo o autor, é uma alternativa para descortinar o significado de controle nas organizações, analisando o poder no local de trabalho, não a partir de “um sujeito transcendental coerente, mas como um sujeito que se esforça, interage, sente, pensa e sofre; alguém capaz de obedecer e desobedecer, controlar e ser controlado, perder o controle e escapar do controle, definir e redefinir controle para si e para os outros” (GABRIEL, 1999, p.199).

Nesse mesmo sentido, Clegg (1989, p.109) afirma que “resistência à disciplina é irremediável”, e explica, novamente recorrendo a Foucault (2006), a constituição do poder como uma conexão de significados e interpretações, sempre abertos a novas (re)significações e (re) interpretações. As organizações, para Clegg (1989), são sistemas políticos; entretanto, o autor adverte que isso não quer dizer que a articulação política será evidenciada, freqüentemente, no contexto organizacional.

Com o objetivo de ampliar a discussão sobre poder e resistência, Hardy (2003), em uma pesquisa além das organizações, analisa a dinâmica do poder em determinados sistemas de refugiados em três diferentes países (Reino Unido, Dinamarca e Canadá), sustentando-se na visão foucaultiana. Os resultados da pesquisa contrariam algumas suposições de poder, resistência e conhecimento da obra de Foucault, e podem ser assim resumidos: (a) os governos tentam controlar a determinação de refugiar, porém, a emergência de uma rede complexa de relações limita a realização dessas tentativas; (b) o conhecimento sobre o qual os sistemas de refugiados repousam é arbitrário, reduzindo-se a um conjunto de técnicas estabelecidas como a verdade; (c) o refugiado como sujeito existe apenas como uma categoria reconhecida por determinação do sistema, cuja identidade tem aspectos positivos e negativos; e (d) a subversão dos sistemas de refugiados é improvável, mas grupos podem exercer poder através

deles; os esforços locais podem aumentar suas experiências, entretanto, eles não podem ser considerados como bem sucedidos.

As contribuições apontadas por Hardy (2003) estão direcionadas para a importância da construção da identidade e conhecimento, além das contribuições da visão pós-modernista para sustentar as explorações dessas questões. A autora ressalta a complexidade da obra de Foucault nos estudos de natureza prática e propõe, então, a construção de teorias de resistência e mudança a partir de exemplos empíricos que incorporem *insights* foucaultianos tanto quanto outras teorias, tal como o conceito de identidade e conhecimento da visão pós-moderna, cujas contribuições são expressivas para os estudos das práticas organizacionais. Ao final, a autora faz um alerta: “Ao usar exemplos empíricos dessa maneira, nós podemos encontrar um caminho ou o impasse” (HARDY, 2003, p.485).

Entretanto, necessário se faz recorrer às explicações de Foucault (2001, p.91) sobre a resistência, pois o autor deixa claro, ao fazer o uso da palavra no plural, resistências, que está aludindo a “uma multiplicidade de pontos de resistência que representam, nas relações de poder, o papel de adversário, de alvo, de apoio, de saliência que permite a apreensão.” Nesse sentido, o autor expressa que não se trata tão somente de uma revolução com a pretensão de subverter a ordem vigente, mesmo que os focos de resistências disseminam-se no tempo e no espaço, podendo provocar “o levante de grupos ou indivíduos de maneira definitiva” (FOUCAULT, 2001, p.92); mas são casos únicos aos qual o autor confere vários adjetivos, tais como “possíveis, necessárias, improváveis, espontâneas, selvagens, solitárias, planejadas, irreconciliáveis, [...]” (FOUCAULT, 2001, p.91).

Nesse ponto Foucault (2001) prossegue com uma reflexão que é perfeitamente elucidativa na análise organizacional:

Grandes rupturas radicais, divisões binárias e maciças? Às vezes. É mais comum, entretanto, serem pontos de resistência móveis e transitórios, que introduzem na sociedade clivagens que se deslocam, rompem unidades e suscitam reagrupamentos, percorrem os próprios indivíduos, recortando-os e os remodelando, traçando neles, em seus corpos e almas, regiões irreduzíveis (FOUCAULT, 2001, p.92)

As investigações de Foucault (2006) foram ilustradas pelo sistema prisional, porém são extensivas a empresas, escolas, hospitais e às organizações, de forma geral. O que os distingue é o fato de que, nas prisões, as pessoas estão encarceradas em um espaço; já nos outros tipos de organizações, as pessoas estão encarceradas dentro de uma estrutura

institucionalizada tal como expressa a analogia de Burrell (1988, p.232): “nós estamos encarcerados dentro de um mundo organizacional”. As organizações utilizam-se de mecanismos para controlar o espaço e o tempo de seus membros, sejam eles dotados de inovações tecnológicas ou simplesmente relacionando determinadas atividades do trabalho a gêneros específicos, gerando carreiras que separam gêneros no tempo e no espaço.

Assim, Gabriel (1995, 1999), ao chamar a atenção para o estudo da resistência presente nas organizações, como algo necessário e relevante para analisar os mecanismos de poder, sustenta-se no pensamento foucaultiano de que a rede das relações de poder existente na sociedade e, também, nas organizações, adquire uma forma tão firme, que é capaz de confrontar os organismos que representam a ordem dominante.

2 Cultura organizacional: narrativas, fantasias, contradições e subjetividade

Nesta reconstituição de fatos velhos, neste esmiuçamento, exponho o que notei, o que julgo ter notado. Outros devem possuir lembranças diversas. Não as contesto, mas espero que não recusem as minhas: conjugam-se, completam-se e me dão hoje impressão de realidade.

Graciliano Ramos, Memórias do Cárcere.

As organizações, do ponto de vista pós-modernista, constituem-se em um emaranhado de narrativas locais, que emergem revelando o processo de construção da cultura organizacional. Tais narrativas ou textos têm outras funções, como, por exemplo, promover ou compreender as mudanças organizacionais que, por sua vez, consistem na emergência de outras construções da realidade ou, ainda, (re)construções.

Coerente com essa abordagem, Meyerson e Martin (1987) se posicionam em relação à cultura, concebendo-a como uma metáfora da organização. Para as autoras, “as organizações são culturas” (MEYERSON; MARTIN, 1987, p.623). Ao tratarem das organizações como um padrão de significados, valores e comportamentos, as autoras assumem que a mudança organizacional implica, também, na mudança desse padrão. Logo, as autoras ampliam as

possibilidades de analisar a cultura organizacional, a partir da síntese de três perspectivas²⁴ diferentes utilizadas por estudiosos que, antes de serem excludentes, são complementares.

A **integração** retrata a cultura sob três aspectos principais: (a) consistência entre as manifestações culturais; (b) consenso entre os membros; e (c) mantém o foco sobre o líder como o criador da cultura. A impressão de consistência emerge nessa perspectiva, pois a cultura é compreendida apenas pelas manifestações que são consistentes entre si, como, por exemplo, a consistência entre valores e objetivos e os rituais realizados para reforçá-la. O segundo aspecto, o consenso, é evidenciado quando membros de diversos níveis organizacionais compartilham o mesmo ponto de vista, e, por fim, as manifestações culturais que refletem os valores pessoais do líder, que acabam sendo compartilhados pelos liderados. Os estudos que relacionam cultura e desempenho organizacional adotam essa perspectiva como orientação para pesquisa;

A **diferenciação** considera haver interpretações inconsistentes nas manifestações culturais, embora haja, também, consenso entre um grupo ou subculturas. Em uma mesma organização, subculturas diferentes emergem em níveis de *status*, gênero, classe ou ocupação, e podem co-existir em harmonia, conflito ou, simplesmente, indiferença. A ênfase é que o consenso não é extensivo a toda organização, visto que ele ocorre dentro das fronteiras de uma subcultura. As características da cultura organizacional, nessa perspectiva, fundamentam-se em três aspectos: (a) inconsistência (os valores, crenças, normas e práticas são inconsistentes entre si); (b) consenso subcultural (não resulta em consenso organizacional); e (c) limitação da existência de ambigüidade entre as fronteiras subculturais (dentro da cultura organizacional existem grupos que compartilham significados coerentes, problemas e soluções). O que é único em uma determinada cultura organizacional, portanto, é o conjunto particular de diferentes subculturas dentro das fronteiras de uma organização;

A **fragmentação**, ao contrário das outras perspectivas, não nega, limita ou exclui a ambigüidade, mas aceita a sua existência, destacando a inexistência da clareza do que seja consistente ou inconsistente. As manifestações culturais são inconsistentes, ambíguas; o consenso, quando existe, é transitório e é sobre uma questão específica. Essa abordagem compreende a ambigüidade como normal; o consenso e dissenso co-existem em um padrão que flutua constantemente, dependendo dos eventos e das decisões tomadas em áreas

²⁴ Meyerson e Martin (1987) utilizam o termo “paradigmas” para referir-se às três perspectivas. Como justificativa, as autoras ressaltam o fato de o termo significar pontos de vista alternativos que membros e pesquisadores trazem para sua experiência de cultura.

específicas. Ao contrário da unidade e da clareza dos conflitos, a fragmentação dirige seu foco para o que não está claro, explorando ironias e paradoxos, tensões e conflitos.

A ambigüidade, considerada por Weick (1995) como um tipo de situação²⁵ que atrai o “*sensemaking*”, pode ser produzida em três categorias: (a) de ação – quando não existe uma clara relação entre os valores da cultura e as práticas habituais da organização, o que pode ser provocado pela complexidade da organização ou por falta de informações, tornando difícil determinar como agir; (b) simbólica – as relações não são claramente consistentes nem inconsistentes entre os conteúdos da cultura e suas formas e manifestações, mas são pouco claras e pouco definidas, difíceis de compreender a causa da complexidade dos fatores relevantes; e (c) ideológica – não existe consistência nas relações entre os valores e conteúdos da cultura, o que resulta em uma ideologia ambígua pela multiplicidade de interpretações que dificilmente se tornarão consensuais.

	Paradigmas		
	Integração	Diferenciação	Ambigüidade²⁶
Grau de consistência entre as manifestações culturais	Consistência	Inconsistência e consistência	Lacunas de clareza (não são claramente consistentes, nem inconsistentes), e inconsistências irreconciliáveis
Grau de consenso entre membros da cultura	Em toda a organização	Dentro das subculturas, não entre elas	Consenso pode existir sobre questões específicas, dissenso e confusão entre os membros
Reação à ambigüidade	Rejeição	Canalização	Aceitação
Metáfora	Holograma: claridade na selva	Ilhas de claridade em um mar de ambigüidade	Teia, selva

Quadro 6: Diferenças entre os três paradigmas de análise da cultura
Fonte: Meyerson e Martin (1987, p.633)

No estudo de Murphy e Davey (2002) sobre a ambigüidade dos valores oficiais de uma organização, são reveladas discrepâncias, ou inconsistências, entre os comportamentos dos funcionários e os valores declarados pela companhia. Entre as diversas contradições, destaca-se a violação do valor declarado “respeito ao próximo” por vários comportamentos observados, dentre eles, o “sexismo/machismo/arrogância”. Os autores observaram a presença de comportamentos que contradizem, ou violam os valores que, por sua vez, por não serem

²⁵ Para Weick (1995), *sensemaking* emerge em ocasiões comuns nas organizações: de incerteza e ambigüidade.

²⁶ Meyerson e Martin (1987) denominam a terceira perspectiva, em seu estudo seminal, com o termo ambigüidade. Os estudos que se prosseguiram substituíram o termo por fragmentação.

claros, são confundidos, muitas vezes, pelos princípios e outras manifestações culturais. A presença dessa ambigüidade pode levar a um sentimento de “cinismo quanto aos valores”, influenciando a vida pessoal e a identidade dos empregados.

Martin (2001; 1992) argumenta que as pesquisas sobre cultura organizacional devem ser feitas, simultaneamente, a partir das três perspectivas, haja vista que o uso de uma única não permite ver, ao mesmo tempo, aspectos que são compartilhados, confrontados ou ambíguos. Nesse sentido, segundo ressalta a autora, a combinação entre as três perspectivas (Quadro 4), a despeito da dificuldade de compreender as múltiplas realidades e suas inter-relações (MEYERSON; MARTIN, 1987), oferece um arcabouço conceitual mais amplo, permitindo compreender determinados aspectos da cultura que muitas vezes parecem incompreensíveis ou sem qualquer relação ou sentido.

	Perspectivas		
	Integração	Diferenciação	Fragmentação
Orientação para o consenso	O consenso abrange toda a organização	Consenso existe dentro dos limites das subculturas	Falta de consenso
Relação entre manifestações	As manifestações são consistentes	As manifestações são inconsistentes	Não há clareza quanto à consistência ou inconsistência
Orientação para a ambigüidade	Ambigüidade é excluída	Canalizada na parte exterior das subculturas	Ambigüidade é reconhecida

Quadro 7: Complementaridade das Três Perspectivas Teóricas sobre Cultura
 Fonte: MARTIN (2001, p.95)

A comparação entre as diferentes perspectivas (Quadro 7) leva à associação entre a fragmentação e o pós-modernismo, pois, como bem ressalta Schultz (1992), os estudos que consideram essa perspectiva de análise exploram ironia, paradoxos, tensões que coexistem em proporções inigualáveis. Assim, a relação entre a perspectiva da fragmentação e as idéias centrais do pós-modernismo é evidenciada, tanto pela ênfase na falta de consenso, como na ambigüidade, nas contradições e inconsistências que fazem parte do cotidiano de qualquer organização.

Nesse sentido, os dizeres de Schultz (1992) reforçam sua posição quanto à contribuição das idéias pós-modernistas para dotar os administradores de uma reflexão crítica sobre copiar identidades culturais que são oferecidas como mágicas infalíveis, sem considerar o contexto sócio-histórico da própria organização.

A identidade cultural não existe em uma forma concentrada, mas em superfícies secretas, escondidas na profusão de pequenos detalhes e

mudanças na organização. Então, *flashes*²⁷ da cultura podem ser captados pela observação específica e não esperada em eventos particulares e pelo reconhecimento das diferenças e descontinuidade na vida organizacional. Os segredos da cultura corporativa estão imbricados nos enlaces específicos das formas culturais de uma situação para outra, em maneiras de desempenho continuamente novas e inesperadas, na mudança e nas interpretações espontâneas feitas pelos membros da organização (SCHULTZ, 1992, p. 32 tradução nossa)

Schultz e Hatch (1996) não consideram o pós-modernismo um paradigma, mas um movimento crítico, que tornou possível a emergência de questões e mudanças, dentro dos estudos organizacionais, sobre suposições teóricas e metodológicas, apontando conexões, fragmentações e descontinuidades.

Martin; Frost e O’Neill (2004) ressaltam que os estudos baseados na perspectiva da fragmentação não são, necessariamente, críticos; mas podem, também, orientar o gerenciamento, ao descrever a ambigüidade como uma ferramenta com a qual o administrador pode obter vantagens das diferenças entre interpretações de eventos ou valores da organização. Para os autores, o pós-modernismo é próprio de uma abordagem que utiliza as três perspectivas como “múltiplas lentes pra ver um fenômeno” (MARTIN; FROST; O’NEILL, 2004, p.33).

Por outro lado, Martin (2001) faz algumas considerações sobre a interação das abordagens, recorrendo à aplicação da estratégia de interação entre diferentes paradigmas (funcionalismo x interpretativismo) na qual Schultz e Hatch (1996), inspirados nas suposições pós-modernistas, demonstraram como o reconhecimento simultâneo de contrastes e conexões traz revelações importantes sobre a cultura organizacional, tais como a generalidade/contextualidade, clareza/ambigüidade, instabilidade/estabilidade” (SCHULTZ; HATCH, 1996, p.550). Segundo esses autores, o pesquisador, ao adotar a interação de abordagens, deve, primeiro, deslocar-se entre elas e, também, manter-se distante delas.

Ao detalhar as diversas formas que a cultura assume, Martin (2001) chama a atenção para a importância de rituais e histórias, formas que, segundo a autora, foram negligenciadas nos estudos organizacionais anteriores à década de 1980. Para a autora, as histórias organizacionais consistem de dois elementos: “uma narrativa, descrevendo a seqüência dos eventos, e um conjunto de significados ou interpretações – a moral da história” (MARTIN,

²⁷ No original, o autor utiliza a palavra “glimpses”. Optamos por usar a palavra *flashes* por considerá-la apropriada para expressar a idéia de aparição instantânea e vaga.

2001, p.71). A autora explica que as interpretações dos significados de uma narrativa variam de acordo com três fatores: (a) o narrador; (b) a audiência; e (c) o contexto. Portanto, uma narrativa pode ser interpretada por diferentes formas, e, além disso, conforme a autora, outros significados podem emergir se uma análise considerar o que a narrativa não diz, os silêncios e o que está entrelinhas, o que caracteriza a análise pós-moderna.

O'Connor (1995), recorrendo à teoria da construção social de Berger e Luckermann (1996), propõe-se a discutir a contribuição das abordagens literárias para os estudos organizacionais, enfatizando que os métodos de análise literária revelam os processos de produção cultural nas organizações, e, ainda, os paradoxos e contradições que são emblemáticos nas organizações. A própria mudança em uma organização, por si só, consiste em um processo contraditório, ou seja, o controle, a racionalidade, a previsibilidade, e a estabilidade, tão desejáveis no processo de administração, são inconsistentes com os esforços de participação, abertura, envolvimento requeridos; logo, a afirmação de Putnam sobre as contradições serem o fenômeno chave para compreender a mudança.

Dentre as diversas contribuições da análise literária para a análise organizacional apontadas por O'Connor (1996), destaca-se a teoria da narrativa, cuja ênfase é o processo de construção de significado por meio do discurso. Narrativização, terminologia utilizada pela autora e também por Thompson (2000), é definida por Barthes (1976) como a incessante substituição de significados para a continuidade de eventos relatados.

Putnam, Phillips e Chapman (2004) chamam a atenção para a importância da narrativização, ou das narrativas organizacionais, que é a forma pela qual os membros tentam dramatizar a vida organizacional e introduzir histórias de sua *performance*, cuja narrativa é freqüentemente reconstruída, na medida em que elementos novos são adicionados. Segundo os autores, as organizações constroem sua imagem e identidade a partir das narrativas que são contadas por elas próprias, o que se constitui no que os pós-modernistas consideram o “perigo das grandes narrativas”, pela dissociação entre as narrativas e os fatos que surgem na superfície, e ao que Baudrillard (1973a) denomina de simulacro.

Boyce (1995) aponta cinco usos intencionais de narrativas organizacionais utilizados por membros, administradores e consultores organizacionais:

- a) confirmar as experiências e significados;
- b) expressar a experiência da organização, seja de membros ou clientes;

- c) alterar a realidade organizacional;
- d) desenvolver, aguçar e renovar o sentido de manter o propósito dos membros da organização; e
- e) preparar um grupo para planejar, implementar planos e tomar decisões de acordo com os propósitos compartilhados.

É preciso ressaltar, como alerta Boyce (1995), que a criação de significados ocorre quando a direção molda a missão e os administradores planejam objetivos e estratégias para a organização, bem como quando os membros da organização vêem sentido nas suas experiências na organização. A construção de significados, segundo a autora, não depende somente da administração, mas de todos aqueles que trabalham nela.

Garcia e Hardy (2007), em defesa da idéia de que os indivíduos são ativos no processo de construção da identidade, mostram que esses associam a si mesmos com a organização à qual pertencem de maneiras múltiplas, ambivalentes e conflituosas. Os autores utilizam em seu estudo as narrativas contadas pelos membros da organização concebendo-as como lentes interpretativas com as quais a construção da identidade é compreendida. Garcia e Hardy (2007), ao enfatizar que, ao construir sua própria história através de narrativas, um membro está produzindo a identidade de outros, parecem concordar com Goffman (2005) quanto aos três papéis decisivos de uma determinada representação: a) aqueles que representam; b) aqueles para quem se representa; e c) os estranhos, que nem participam do espetáculo nem o observam.

Atribuindo um significado mais forte, Boje (2005) afirma que as narrativas podem ser prisões, pois, uma vez inscritos em uma história, nós agimos de acordo com as expectativas que os outros têm em relação aos papéis que desempenhamos. Para o autor, as pessoas seguem certos *scripts*, e, uma vez que outras histórias vão sendo adicionadas, elas caem em uma “armadilha” sobre o seu desempenho, esperando pelo momento quando poderão desempenhar sua cena favorita. Nesse sentido, Boje (2005) utiliza o panóptico de Bentham (FOUCAULT, 2006) para descrever como as histórias e *storytelling* podem tornar-se parte do poder hegemônico.

Boje (1991, p.106) define *storytelling* organizacional como um sistema coletivo de contar histórias, em que o desfecho das mesmas é fundamental para criar significados (*sensemaking*) para os membros da organização. Para reforçar essa idéia, o autor analisa os estúdios Walt Disney, uma organização sustentada por *storytelling* (BOJE, 1995),

evidenciando como a organização, ao escrever sua própria narrativa, marginaliza alguns discursos, enquanto privilegia outros.

Para Gephart (1991), *storytellings* são construídas a partir de histórias sucessivas como uma ferramenta ou programa para dar significado a um evento. Nesse sentido, *storytelling* organizacional é compreendida por muitos autores como uma manifestação cultural que, de um lado, pode coagir ou ser uma imposição, no caso de ser uma “grande narrativa” ou “grande história”, e, de outro lado, pode ser uma construção plural de uma multiplicidade de histórias que criam a realidade (BOJE, 1995; MILLS; BOYLSTEIN; LOREAN, 2001).

Storytellings, para Mills, Boylstein e Lorean (2001), são ferramentas motivacionais usadas em grandes e pequenas empresas para dirigir o comportamento dos funcionários e funcionárias e, assim, consolidar a cultura corporativa. Nesse sentido, *storytellings*, como uma produção de conhecimento e poder, são utilizadas pelas organizações como uma técnica disciplinar de modo a obter o controle social sobre seus empregados e empregadas e, assim, alcançar os objetivos pretendidos.

O uso de *storytelling* pelas organizações é visto por alguns autores como um instrumento para disseminação de significados compartilhados dentro das organizações (KAYE; JACOBSON, 1999); já, outros, como Vendelo (1998), sugerem que *storytelling* é um mecanismo para legitimação da organização e garantia de sua reputação. Segundo esse autor, narrativas de desempenho futuro têm impacto na reputação de uma empresa junto aos consumidores na medida em que criam expectativas quanto a ela. Mills, Boylstein e Lorean (2001) analisaram a cultura organizacional e as campanhas publicitárias da Saturn Corporation e concluíram que *storytelling* é um mecanismo para construir uma base comum de conhecimento e um senso de comunidade entre os empregados e empregadas, consumidores e fornecedores.

As narrativas, sem dúvida, são prevaletentes nas organizações, desempenhando um papel central para a legitimação de poder, a construção de identidades individuais e organizacionais e, também, servem de mecanismos implícitos de controle de forma a administrar os significados organizacionais. Entretanto, como ressaltam Putnam, Phillips e Chapman (2004), a análise dos elementos das narrativas, pode, também, revelar os paradoxos e as contradições.

A história, ou narrativa, é considerada por Thachankary (1992, p.202) como central para o entendimento das organizações, visto que “não existe conhecimento ou verdades em organizações que são independentes de um contexto histórico”. O autor tem a mesma opinião expressada por Gergen e Whitney (1996), quanto à importância do contexto na criação de significados; a mesma ação ou evento pode ter diferentes significados quando ocorridos em contextos diferentes.

Face às divergências quanto ao significado de narrativa e, principalmente, se ela constitui-se em um discurso ou não, Boje, Alvarez e Schooling (2002) traçaram um esquema para diferenciar as perspectivas e sua correspondência com os estudos organizacionais, que é apresentado no Quadro 8, a seguir, de forma sintetizada, evidenciando apenas as correntes enfatizadas nesse estudo.

Perspectiva teórica/ Autores representativos	Estudos Organizacionais/ Autores representativos	Ontologia	Epistemologia	Metodologia
Pós-estruturalista Derrida (1973) Fairclough (2003) Foucault (1969)	Martin (1991) Boje (1995)	Intertextualidades, não há narrativa original	Narrativas estão entre os textos para conhecer outras narrativas; são ideológicas com conseqüências políticas	Desconstrução. Análise Crítica do Discurso Genealogias
Pós-modernismo Baudrillard (1973) Lyotard (1979) Jameson (1975)	Burrell (1988) Clegg (1990) Hassard e Parker (1993) Boje (1995) Gephart e Thatchenkery (1996)	Virtual e cultural, hiper-real, ceticismo quanto à modernidade	Conhecimento e poder são narrativamente fragmentados	Desconstrução. Genealogias Polifonia e justaposição de leituras e escritos de um coro de narrativas

Quadro 8: Diferenças entre as narrativas fundamentadas no pós-estruturalismo e no pós-modernismo
Fonte: adaptado de Boje, Alvarez e Schooling (2002)

A idéia de que as organizações são textos (THACHANKARY, 1996), embora bastante questionada, fundamenta-se na definição de Ricoeur (1974), que considera o texto como uma “forma de discurso”, no sentido de que o texto é estruturado como um conjunto que não pode ser reduzido aos seus componentes individuais, como frases; e tal como um discurso, o texto preserva as propriedades da sentença, escrita ou falada, mas preserva, também, as várias interpretações a que está sujeito.

Se as organizações são textos, que, por sua vez, podem ser também narrativas que nelas emergem, estão sujeitas a múltiplas interpretações, o que torna inviável um modelo ou

estrutura para analisar o “texto organizacional”; mas, como Thachankary (1996) ressalta, a organização como texto está aberta a ponto de revelar seus significados. O autor levanta, então, uma importante questão para os estudos organizacionais a respeito de como criar um texto organizacional. A resposta consiste, segundo Thachankary (1996, p.211-214), em que o pesquisador deve considerar alguns fatores:

- a) temporalidade e o contexto ou contextos nos quais os eventos ocorrem;
- b) a distância que existe entre a interpretação do pesquisador, suas referências individuais, e o significado que o(s) autor(es) dos “textos” quisera(m) dizer;
- c) a descontextualização do texto, ou seja, a abertura do texto para um conjunto de diferentes interpretações;
- d) a emancipação do texto dos limites das suas referências, isto é, não apenas relatá-lo, mas explorá-lo, capturar os eventos com a sua presença.

Linstead e Grafton-Small (1992) vão além quanto consideram a cultura organizacional como um produto simbólico que é escrito e pode ser, então, considerada como um texto. Porém, os autores chamam a atenção para o fato de que a visão do texto de quem lê pode ser divergente daquela do autor original, o que implica dizer que a cultura, como texto, é constituída da subjetividade de todos os envolvidos na sua produção. Da mesma forma, os autores consideram que a cultura como discurso pode tanto se tornar um instrumento de poder quanto pode encontrar resistência e ficar sujeito a negociações entre as partes.

Enfim, a organização como texto é uma fonte de potencial utilidade para a pesquisa organizacional (HAZEN, 1993) e, particularmente, para a cultura organizacional (PUTNAM, PHILLIPS; CHAPMAN, 2004; THACHANKARY, 1996), pois, revela, como um caleidoscópio, diferentes cores, fantasias, contradições, sentidos, significados, combinações, configurações que formam diferentes imagens, conforme a subjetividade do(s) escritor(es) e do(s) leitor(es). Nesse mesmo sentido, Martin, Frost e O’Neill (2004, p.37), ao contrapor a perspectiva modernista e a pós-modernista, ressaltam que, para a última, a realidade é uma série de ficções e ilusões, visto que “um texto não é fechado como um sistema”, mas reflete as “visões subjetivas do autor, de outros textos, dos leitores e as visões que são citadas, incluídas, suprimidas ou excluídas”.

Nessa mesma perspectiva, Hazen (1993) e Kornberger, Clegg e Carter (2006) apontam o caráter polifônico das organizações. Compreender que as organizações são socialmente construídas por narrativas, histórias ou textos, para esses autores, é uma

alternativa de análise que enriquece o entendimento do que acontece quando as pessoas trabalham em conjunto, diferente do caráter monolítico de alternativas que não consideram que cada pessoa tem sua própria voz, que é única, haja vista que é formada pela suas características, experiências e percepções.

No trabalho organizado em grupo para realizar qualquer tarefa complexa, que não seja possível de ser realizada por uma única pessoa, emergem vozes na mesma proporção que existem pessoas. Entretanto, como destaca Hazen (1993, p.16), “algumas vozes são mais barulhentas, mais articuladas ou mais fortes que outras”, emergindo vários diálogos simultâneos e seqüenciais, resultando na concepção de **polifonia organizacional**, por considerar diferenças de sons e possibilidades de emergência de outros. Kornberger, Clegg e Carter (2006) atribuem a noção de polifonia²⁸ organizacional a Hazen (1993), que a utilizou como referência à variedade de discursos diferentes que constituem a realidade organizacional, mesmo que algumas vozes possam ser silenciadas por um discurso dominante.

Nesse aspecto, Kornberger, Clegg e Carter (2006) recorrem ao conceito de *différend* (LYOTARD, 1989) para referir-se aos conflitos existentes entre partes diferentes na organização que, para serem resolvidos, uma das partes envolvidas é reprimida. Para os autores, de modo geral, o *différend* é a própria tensão que ocorre na polifonia organizacional, ou seja, é impossível conciliar certos discursos, principalmente, entre aqueles que se sustentam pela racionalidade do mercado e aqueles que se sustentam pelos discursos humanistas.

A explicação de Weick (1995) quanto à substância do *sensemaking* coloca as palavras como elementos importantes para sua geração, sugerindo a formação de seis tipos de “linguagens” que descrevem a unidade básica de *sensemaking*: (a) ideológica; (b) premissas utilizadas como controle (regras); (c) paradigmas; (d) teorias de ação; (e) tradicional; e (f) histórias. Para o autor, as pessoas constroem narrativas sobre suas experiências filtrando, ou editando, os eventos de modo a resultar em “invenções”. A seqüência dos eventos e a conexão entre os mesmos são a essência de *storytellings* que, por sua vez, constituem-se em elementos importantes na geração de *sensemaking*.

Gabriel (1995), Boje (2005), Boyce (1995), O’Connor (1995), dentre outros autores, têm dirigido seus esforços de pesquisas para as histórias organizacionais, ou narrativas. Para

²⁸ Polifonia é uma palavra de origem grega que significa muitas vozes e produção de muitos sons (HAZEN, 1993)

Gabriel (1995), as narrativas são exploradas como produtos de experiências que, enquanto elas podem ser comunicadas e compartilhadas, são pessoais. Raramente, dentro das organizações, as pessoas podem dizer que fazem as coisas a sua própria maneira, porém, ao contar uma história, elas freqüentemente a contam de acordo com o “seu jeito”, dotando a narrativa de um simbolismo altamente subjetivo e pessoal. Ao fazer isso, segundo o autor, as pessoas constituem-se como sujeitos.

No já mencionado alerta que Clegg (1987) faz quanto ao local em que são feitas as pesquisas sobre poder, por meio da análise discursiva, o autor ressalta que a definição de poder²⁹ anunciada por Dahl (1969) não pode ser descartada em ambientes cujas características não permitem a análise das práticas discursivas. O autor relata, também, uma experiência em uma marcenaria, na qual pôde observar que o poder foi exercido não como um fenômeno discursivo, mas como uma situação na qual os trabalhadores, por meio da produção de relações sociais entre eles, subverteram a ordem fazendo uma espécie de jogo, criando um espaço para fugir do controle gerencial. Entretanto, o resultado foi o aumento do controle e da eficiência na exploração dos trabalhadores, por parte do gerente, que conseguiu intensificar a sujeição dos mesmos.

De fato, as experiências relatadas pelo autor revelam os limites relacionados ao contexto no qual ocorre o exercício do poder; entretanto, para Lyotard (1986), os jogos de linguagem se compõem de palavras e de sentidos, de lances que produzem vínculos sociais, cuja natureza é (re)construída e (re)significada, não se reduzindo ao que é dito, mas, também, ao que não é dito. Clegg (1987, p.69) não descarta que “o jogo de linguagem é extensivo ao discurso de poder, alguém poderia argumentar”; e adverte, então, que é preciso traçar os limites e as estruturas do discurso original.

Nessa seção, desenvolveram-se alguns aspectos que permitiram compreender a complexidade do tema, e como o pós-modernismo contribui para o enriquecimento das reflexões oportunizadas pelas múltiplas abordagens, enfoques e pontos de vistas a que está impregnado. Além disso, é crescente o interesse, desde a década de 1990, dos pesquisadores para as questões relacionadas com o pós-modernismo e sua contribuição para as experiências em organizações e a análise organizacional. O objetivo principal em alcançar esse entendimento, em virtude de tantas limitações, controvérsias, críticas e oposições, é ter

²⁹ Segundo Dahl (1969), poder é a capacidade de alguém (A) influenciar outra pessoa (B) a fazer algo que não faria de outra forma.

sustentação para a opção da perspectiva utilizada nesta pesquisa que, por sua vez, orientará as escolhas metodológicas mais adequadas. Todos os autores, tanto críticos quanto adeptos, contribuíram para a opção pelo pós-modernismo; porém, a opinião de Martin e Frost (2001) foi decisiva:

As críticas mais comuns ao pós-modernismo (niilista, relativista, apolítico, esotérico, etc.), podiam ser redefinidas como problemas pós-modernos, que os estudiosos da cultura podiam facilmente resolver. Essa reorientação não só representaria uma contribuição para os problemas que os pós-modernos estão tentando solucionar, como também poderia abrir a mente dos pesquisadores da cultura organizacional moderna, para o grande valor das percepções pós-modernas (MARTIN; FROST, 2001, p.251)

Nas duas próximas seções, levando-se em conta o que foi apreendido das contribuições do pós-modernismo para os estudos organizacionais, serão abordados dois temas que, por suas características, são tomados como duas grandes narrativas herdadas da modernidade.

3 O TERCEIRO SETOR: ESPAÇO DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL X CAMPO DE PODER

*Imagine no possessions
I wonder if you can
No need for greed or hunger
A brotherhood of man
Imagine all the people
Sharing all the world
You may say, I'm a dreamer
But I'm not the only one
I hope some day you'll join us
And the world will be as one*

John Lennon

O corrente debate em torno da gênese e da natureza das organizações que atuam no campo social perpassa por vários campos do conhecimento e recebe considerável atenção da mídia, bem como de inúmeros pesquisadores que se empenham na busca por respostas para tantas questões, provocativas e complexas, que emergem de tal debate. Uma das questões comuns na agenda de pesquisadores (CORRÊA, PIMENTA; SARAIVA, 2006; ANDION, 2005; FRANÇA FILHO, 2002; LAVILLE, 2000; KRAMER, 2000; MORRIS, 2000; RIFKIN, 2000; FISCHER; FALCONER, 1998; FERRIS, 1998; SALAMON, 1994, 1999, 2000) é a própria definição de Terceiro Setor, termo criado, originariamente, nos países anglo-saxões, para referir-se a essas organizações, mas, que ainda encontra-se em franca discussão.

Trata-se de um fenômeno global, cujos números expressivos dimensionam a “revolução associativa”, a qual Salamon (1994) compara com a emergência do Estado Nação no final do século XIX. Para o autor, as causas do crescimento do setor a partir dos anos 1960 devem-se, de um lado, às pressões da sociedade em geral por melhores condições de vida, devido à crise de confiança na capacidade do Estado de resolver os problemas sociais. De outro lado, as políticas de governos conservadores de países como Estados Unidos, Inglaterra e França também contribuíram para esse crescimento quando deram sustentação ao setor voluntário como forma de reduzir os gastos governamentais.

Nos Estados Unidos, onde paira a idéia de que a sociedade desempenha papel fundamental no desenvolvimento social, dado o modelo democrático-liberal de governo, o

termo terceiro setor está associado à idéia de filantropia, abarcando as organizações sem fins lucrativos (*non-profit organization*) que, em seu conjunto, recebem o nome de *non-profit sector*, *third sector* ou *voluntary sector* (KRAMER, 2000; JAMES, 1997; SALAMON; ANHEIER, 1998a). Já, no contexto europeu, principalmente na França, a noção de terceiro setor associa-se às noções de economia social e economia solidária, cuja tradição histórica relaciona-se com o associativismo operário e o cooperativismo (FRANÇA FILHO, 2002; LA VILLE, 2000). Segundo Fernandes (2000), a lei inglesa refere-se ao terceiro setor como *charities* (caridades), expressão própria da memória religiosa medieval.

Independente da denominação, o que é comum entre as organizações que compõem o terceiro setor e as distingue daquelas pertencentes ao primeiro (governo) e segundo (mercado)³⁰ setores, é o discurso sobre algumas especificidades, particularmente, no que diz respeito aos valores que as fundamentam: solidariedade, altruísmo, democracia, voluntarismo, participação (DiMAGGIO; ANEHEIER, 1990), dentre outros de igual teor. Einsenberg (2000), por exemplo, acredita nas grandes mudanças que o terceiro setor pode promover no sentido de reduzir a pobreza e o preconceito racial; aumentar a confiança no governo; reduzir ou acabar com a degradação ambiental e outros problemas que assolam a sociedade contemporânea, idéia essa compartilhada por Salomon (1999). DiMaggio e Anheier (1990) consideram que essas organizações são freqüentemente baseadas em forte orientação ideológica, especialmente, religiosa.

Fernandes (2000, p.27) vê o terceiro setor como uma continuidade às “práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato”, com uma ampliação para outros domínios, incluindo o “conceito de cidadania e suas múltiplas manifestações na sociedade civil”. Para esse autor, a combinação de palavras que remetem a contextos históricos tão diversos, embora cause estranheza, fez com que tais palavras perdessem o caráter de oposição para dar lugar ao caráter de complementaridade.

Face a essas especificidades, o presente estudo explora as relações de poder e gênero nessas organizações, cuja cultura, conforme o discurso que se tem construído, baseia-se em valores diferentes da lógica capitalista (que rege as organizações do segundo setor), e da configuração burocrática (que rege as organizações do primeiro setor). Visando subsidiar a análise de como essas relações de manifestam, esta seção aborda, em três subseções, uma

³⁰ Rifkin (2000) questiona essa classificação ao argumentar que o Terceiro Setor é também o primeiro setor, visto que esse se estabelece, em uma sociedade, em primeiro lugar, antes mesmo do comércio e do governo.

discussão sobre as dificuldades conceituais inerentes ao terceiro setor e, em seguida, discutem-se duas construções discursivas que emergem de pesquisas e estudos sobre o assunto.

3.1 Os Esforços para Conceituar e Delimitar o Campo

Todavia, construir um objeto científico é, antes de mais nada e, sobretudo, romper com o senso comum, quer dizer, com representações partilhadas por todos, quer se trate dos simples lugares-comuns da existência vulgar, quer se trate das representações oficiais, freqüentemente inscritas nas instituições, logo, ao mesmo tempo na objetividade das organizações sociais e nos cérebros.

Pierre Bourdieu

A delimitação e abrangência do Terceiro Setor servem de palco para discussão em todo o mundo (LEWIS, 2005). No Brasil, as organizações são classificadas, com base em sua natureza, em três categorias: (a) organizações da administração pública; (b) entidades empresariais; e (c) entidades sem fins lucrativos. Nessa última categoria, incluem-se diversos tipos de organizações e, dentre elas, aquelas que integram o Terceiro Setor: as fundações privadas e as associações sem fins lucrativos que se enquadrem nos seguintes critérios, de acordo com a metodologia do *Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts*, elaborado pelas Nações Unidas em conjunto com o *The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies* (SALAMON; ANHEIER, 1998a): são formalmente organizadas; privadas (separadas do governo); sem fins lucrativos e sem fins de distribuição de lucros aos seus proprietários ou diretores; auto-administráveis (equipadas para controlar suas próprias atividades); e não compulsórias, isto é, voluntárias (envolvem um grau significativo de participação).

A análise elaborada por Salamon e Anheier (1998a), quanto às origens, composição e fontes de recursos das organizações pertencentes ao terceiro setor, é criticada por Ragin³¹ (1998) quanto ao fato de o estudo daqueles autores considerarem o terceiro setor de forma unitária e generalizada, não dispensando nenhuma atenção à diversidade e heterogeneidade de

³¹ Sociólogo. Departamento de Sociologia da Northwestern University, Evanston, Illinois, Estados Unidos, e do Departamento de Sociologia da Universidade de Oslo, Noruega.

suas diferentes dimensões, sobretudo, em relação às diferenças culturais, sociais, religiosas e históricas entre os países analisados³². Ferris (1998) demonstra a mesma reação de Ragin (1998), quanto à análise de Salamon e Anheier (1998a), ao explorar o papel das organizações sem fins lucrativos, especificamente na sociedade norte-americana, sugerindo que se estabeleça uma agenda de pesquisa em direção ao desenvolvimento de modelos e estruturas que permitam uma melhor compreensão do processo político dessas organizações e suas relações com o governo.

Montaño (2002) discute o conceito ideológico dominante de “terceiro setor”, chamando a atenção para quatro debilidades conceituais que o termo enseja. A primeira debilidade apontada diz respeito ao fato de que ao terceiro setor é atribuída a condição de superar a dicotomia público/privado, haja vista sua promessa de desempenhar papéis do estado (primeiro setor) e do mercado (segundo setor). Nesse caso, conforme os argumentos do autor, a própria origem do terceiro setor está sujeita a questionamentos, visto que, historicamente, a existência de organizações desse tipo data da própria formação da sociedade.

A indefinição quanto ao conjunto de entidades que compõem o terceiro setor constitui-se na segunda debilidade apontada por Montaño (2002), cujo consenso parece não existir entre os diversos autores que discutem o tema (SALAMON; ANHEIER, 1998a; LA VILLE, 2000). A terceira debilidade refere-se à diversidade de interesses, estrutura e tipos de organizações e atividades que estão reunidas em um só espaço, o terceiro setor, visto que tal diversidade não permite um esclarecimento, mas, sim, uma confusão do que seja tal espaço. Finalmente, a quarta debilidade encontra-se no caráter de “não governamental”, “autogovernado” e “não lucrativo” atribuído como característica fundamental do terceiro setor. No entender do autor, todas essas características são inapropriadas para distinguir as organizações que compõem o terceiro setor, como o que ocorre, por exemplo, com as organizações que são encarregadas de atividades terceirizadas pelo Estado, sem licitação pública ou mesmo com as fundações corporativas.

Fernandes (1994) propõe uma classificação para as iniciativas que constituem o terceiro setor: (a) formas tradicionais de auxílio mútuo (organizações assistencialistas, obras

³² Os autores defendem a definição do The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project argumentando que não existem razões objetivas para excluir a diversidade de organizações que compõem o Terceiro Setor (SALAMON; ANHEIER, 1998b).

de caridade, doações e atuação social de movimentos religiosos); (b) movimentos sociais (atua na resolução de problemas locais); (c) organizações não governamentais (organizações privadas, sem fins lucrativos, voltadas para o bem público, com atuação dirigida para temas como defesa de minorias sociais, meio ambiente, educação e saúde, dentre outros); e (d) sociedade civil organizada (associações de caráter voluntário, criadas sem o apego territorial e voltadas para finalidades diversas; organizações voltadas à filantropia empresarial). A classificação proposta por Fernandes (1994), embora tenha seus méritos, apenas reforça as contradições, as indefinições e as incertezas quanto à composição e conceito do que seja terceiro setor.

França Filho (2002) discute as diferenças entre terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular a partir da abordagem dominante do terceiro setor, a anglo-saxônica, cujos pressupostos são sustentados pela economia neoclássica e uma visão liberal da economia, considerando-o um espaço intermediário entre o Estado e o mercado. Para esse autor, assim como para La Ville (2000), a existência do terceiro setor, na tradição anglo-saxônica, é justificada pelo papel que desempenha em termos de ação pública, papel fundamental do Estado. Contrastando com essa idéia, a economia solidária e a economia social, conceitos emergidos no contexto europeu e, particularmente, francês, fundamentam-se em experiências de iniciativas da comunidade capazes de gerar formas alternativas de ação pública, não se constituindo nem em uma forma de organização capitalista, nem em uma ação do Estado.

Ao investigar as particularidades da gestão das organizações da economia solidária, Andion (2005) também questiona a denominação de terceiro setor para abarcar organizações que possuem características diferentes em sua forma institucional e que desempenham diferentes papéis. Essa autora apresenta uma classificação das organizações que atuam no campo social em três grupos, conforme sua interface com o Estado, o mercado e a sociedade civil. O primeiro grupo, denominado de economia social, abarca as organizações que têm como função a produção de bens e serviços, como, por exemplo, as cooperativas de trabalho.

No segundo grupo, denominado de financiadores, estão inseridos os institutos, fundações empresariais e políticas, dentre outras que atuam na distribuição de recursos, aproximando-se, dessa forma, do papel do Estado. E, no terceiro grupo, chamado economia solidária, estão inseridas “as organizações criadas a partir da mobilização da sociedade civil e

que não possuem fins lucrativos” (ANDION, 2005, p. 84), tais como, as organizações da economia solidária e as filantrópicas.

Essa tipologia coloca em evidência características relevantes que permitem compreender melhor o funcionamento das organizações que atuam no campo social, como as fundações e institutos vinculados a empresas. Tais organizações caracterizam-se, segundo Andion (2005, p. 84), por “não operacionalizarem diretamente programas e/ou projetos sociais” e “têm como princípio de regulação a redistribuição de recursos, públicos ou privados, visando ao bem comum”, o que leva a autora a considerar que tais organizações são reguladas por uma lógica instrumental.

Valadão Jr (2003), ao pesquisar as bases epistemológicas nas quais se sustenta o modelo de gestão das organizações geradoras de trabalho e renda, confirmou a diversidade dessas organizações, tanto quanto à imprecisão dos seus objetivos bem como sua atuação. O autor evidencia três conjuntos diferentes, dentre as organizações pesquisadas, assim caracterizados: (a) organizações em que se observam o predomínio da razão instrumental; (b) organizações em que se observam ações substantivas, embora prevaleçam os princípios da burocracia; e (c) organizações isonômicas de trabalho e renda que, conforme o autor, a epistemologia de gestão privilegia a razão substantiva, mesmo que algumas ações instrumentais são engendradas no sentido de garantir sua sobrevivência.

Nesse contexto, também destacaram-se as Organizações Não Governamentais - ONGs, cuja história no Brasil iniciou-se no início dos anos 1970 (LANDIM, 1998), mas foi a partir da década de 90 (TEIXEIRA, 2002) que se tornaram alvo de interesse de acadêmicos e da sociedade em geral. Landim (1998) discute o significado de ONG como uma categoria socialmente construída, visto o seu caráter polissêmico e adaptável às relações e dinâmicas sociais.

O termo ONG foi utilizado pela primeira vez nas Organizações das Nações Unidas, ONU, em 1946, para designar os organismos que defendiam interesses independentes e que não tinham qualquer vinculação com o governo. O nascimento das ONGs, assim como o terceiro setor, ensejou impasses e dificuldades quanto a definições e delimitações e, até hoje, o termo abrange uma variedade ampla de definições, grupos e instituições, dividindo opiniões dos autores que o discutem.

A história das ONGs no Brasil é contada por Landim (1998), cujo esforço é notável por incluir no enredo, desde a pré-história e suas trajetórias iniciais, passando pela construção social de uma forma organizacional, e culminando numa instigante questão sobre o futuro dessas organizações. Outra autora que também direciona esforços para descrever o processo histórico da formação das ONGs no Brasil, porém um pouco mais a fundo, e rompendo com a linearidade comum nas análises da atuação das ONGs, é Teixeira (2003, p.23), que chama a atenção para a dificuldade de “lidar com este campo vasto e ainda pouco explorado de experiências associativas.”

O terceiro setor constitui-se de um emaranhado de idéias, conceitos e esforços para consolidação de um campo, atraindo a atenção de governos, instituições e da sociedade em geral. Apesar desses esforços e em função da sua própria dinâmica, alguns mitos emergem e dificultam ainda mais o entendimento do que seja o terceiro setor, é o que alerta Salamon (1994, 2000), quando autor destaca quatro mitos principais: (a) a pura virtude (os seus propósitos são essencialmente públicos, responsáveis pelas camadas necessitadas e obedientes a normas democráticas); (b) a incompetência (pouco esforço para resolver os problemas cruciais que a sociedade enfrenta); (c) o voluntarismo (as únicas formas de ação são o voluntariado e a caridade privada); e (d) a imaculada concepção (a filantropia e o voluntariado são fenômenos novos em quase todo o mundo).

Esses mitos, conforme os argumentos de Salamon (1994), dão ao terceiro setor um caráter ideológico, alimentando a idéia de que as iniciativas sem fins lucrativos não se constituem em caminhos para a solução dos problemas sociais, causando sérias distorções quanto ao significado, os propósitos e a força do setor.

Assim, a falta de consenso sobre a origem, a composição e as características do terceiro setor, em geral, e das ONGs, em particular, expressa o caráter ideológico na historicidade da construção desse conceito que se distancia da realidade que serve como referência para a sociedade. A incorporação de atividades que, em princípio, seriam do Estado, também determina o caráter ideológico da construção desse espaço que denota uma nova postura frente às crises sociais e políticas que fazem parte do contexto contemporâneo.

De modo geral, o retrato que a vasta literatura sobre o terceiro setor desenha revela o caráter multifacetado, dinâmico e, sobretudo, paradoxal dessas organizações. Nos esforços empreendidos nesse campo, percebem-se eixos diferentes, embora muitos partam das mesmas

premissas, o que torna compreensível o fato de que as organizações do terceiro setor transitam entre diferentes propostas de gestão, experiências e modelos (VALADÃO JR, 2003).

Este estudo não tem o propósito de agrupar autores, nem mesmo vertentes que se aproximam ou se distanciam epistemologicamente; mas, sim, propõe-se a apresentar duas perspectivas que serão utilizadas na análise do objeto de estudo, enquanto espaço organizacional, conforme o objetivo inicialmente enunciado. A primeira perspectiva situa as organizações do terceiro setor como espaços emancipatórios, nos quais, por meio do diálogo e da ação comunicativa é possível promover a transformação social, tendo como ponto de partida as idéias defendidas por Habermas (1989). A segunda perspectiva, cuja sustentação são as formulações de Bourdieu (2006), orienta-se em direção ao poder simbólico representado pelo terceiro setor para questionar se, ao contrário da primeira perspectiva, o terceiro setor constitui-se em um campo social ou não.

3.2 O Terceiro Setor como um Espaço Emancipatório: A Construção e a Crítica do Discurso

O resto de utopia que consegui manter é simplesmente a idéia de que a democracia – e a disputa livre por suas melhores formas – é capaz de cortar o nó górdio dos problemas simplesmente insolúveis. Eu não pretendo afirmar que iremos ser bem-sucedidos nesse empreendimento (...) devemos ao menos tentar (...)

Jürgen Habermas

Dentre as críticas às organizações que atuam no campo social, talvez, a questão mais importante, na visão de Corrêa, Pimenta e Saraiva (2006), esteja relacionada ao fato de o Terceiro Setor ser visto pelos atores da sociedade civil como um espaço social privilegiado para o exercício da cidadania. Ainda, segundo esses autores, o Terceiro Setor seria visto como a sustentação para um “novo” modelo de articulação sociopolítica, no qual o trabalho voluntário, de um lado, e a responsabilidade social empresarial, no outro, conjugariam a “(re) construção de um espaço político” pela sociedade civil para além do Estado e do mercado. Dessa forma, estaria se concretizando uma alternativa às desigualdades sociais provocadas pelo sistema capitalista vigente.

Essa perspectiva do Terceiro Setor ensejou uma “promessa”, nas palavras de Falconer (1999, p.3), fundamentada por argumentos frágeis, de que o terceiro setor seria uma terceira via para a “renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, se possível, a superação da pobreza”. Para que tal promessa se concretize, na visão do autor, vários desafios devem ser enfrentados, dentre os quais, aponta: *accountability*, qualidade de serviço, sustentabilidade e capacidade de articulação institucional. Vencer tais desafios significa, para o autor, capacidade de “relacionar com a sociedade civil e suas instituições, prover bens de efetivo valor à sociedade, conciliar autonomia com mobilização de recursos e de fazer frente a problemas públicos” (FALCONER, 1999, p.22).

Corrêa e Pimenta (2006, p.3), abordando de forma crítica essa “promessa”, preconizam uma construção discursiva do Terceiro Setor como um espaço, distante tanto do Estado como do mercado, que, ao acenar para uma nova possibilidade de regulação social, cristaliza uma imagem sedutora de um “compromisso possível da sociedade civil diante da diminuição da responsabilidade estatal e do espaço inquestionável do mercado” no processo de descentralização do Estado.

Essa “nova” postura, em oposição ao primeiro e segundo setores, pretende enfatizar, entre outros aspectos, os valores humanos e a independência de gestão, representando “uma mudança de orientação profunda e inédita no Brasil no que diz respeito ao papel do Estado e do Mercado” (FALCONER, 1999, p. 2).

Enfim, parece haver um consenso, tanto na literatura quanto na sociedade, de que as organizações que atuam no campo social têm uma dinâmica diferente do setor público ou privado, visto que fundamentam-se, prioritariamente, em valores humanos. Entretanto, Teodosio e Alves (2006, p.13) recorrem à Teoria Crítica para discutir os discursos que marcam a emergência do Terceiro Setor no Brasil, revelando que tais discursos incorporam não só “possibilidades de novas sociabilidades”, mas também “novos mecanismos de dominação”. Esse retrato foi constituído ao longo do tempo, revelando-se um campo complexo e cheio de contradições, provocando polêmicas e controvérsias sobre as ações e motivações que ocorrem no terceiro setor.

Mas é Montaño (2002) quem desenvolve, com maior profundidade, uma crítica ao debate dominante sobre o conceito do terceiro setor, com a finalidade precípua de descortinar

“o curso real deste fenômeno e o uso ideológico e político de tal conceito” (MONTAÑO, 2002, p. 52). Nas palavras do autor, o conceito hegemônico do terceiro setor é uma “construção ideológica” que encoberta, ao contrário do que se propõe, o não-resgate da miséria humana e a exclusão, reforçando, assim, a indignação.

As críticas de Montaña (2002) têm sustentação em uma substancial literatura de autores clássicos da política, da sociedade e da economia. O autor distingue, entre os estudos do terceiro setor, duas tendências principais: regressiva e progressista, ambas calcadas na idéia de que ao Estado não cabe o papel de interventor, mas, sim, aos atores sociais.

A primeira, a tendência regressiva, como explica Montaña (2002), constitui-se de idéias que rejeitam o Estado Providência e, portanto, defendem a diminuição do poder de intervenção do Estado e atribuem ao mercado o papel de regulador e promotor da liberdade que a tirania do Estado cerceia. Dessa forma, os indivíduos, ou a sociedade civil, devem proporcionar o seu próprio bem-estar social por meio de esforços que o Estado, por ineficiência ou comodismo, não tem competência para empreender.

A segunda, a tendência progressista, no dizer de Montaña (2002), trata-se na verdade de uma intenção de avançar contra o poder interventor do Estado, centrando-se na possibilidade de a sociedade civil organizar-se para, autonomamente, enfrentar e resolver os problemas que afetam o estado de bem-estar social. Trata-se de uma intenção, visto que não avança, mas apenas reafirma e legitima a primeira tendência. Para tecer explicações sobre o caráter mascarado dessa tendência, o autor recorre, entre outros estudos clássicos³³, à idéia de “mundo da vida” de Habermas (1989) que, em oposição às idéias pós-modernas, propõe uma forma alternativa para completar o projeto da modernidade, caracterizada por Montaña (2002, p.89) como uma “nova utopia”.

Para prosseguir com a discussão de Montaña (2002), sobre a tendência progressista focalizada no trabalho de Habermas (1989), toma-se aqui, como ponto de partida, a definição de ação social, formulada por Weber (1999), que classifica as ações sociais em racional (referentes a fins ou referentes a valores); afetiva e tradicional. A ação racional, como Weber

³³ Montaña (2002), ao explicar as tendências regressistas e progressistas, aprofunda-se nos trabalhos de Aléxis de Tocqueville, Friedrich August von Hayek, Jürgen Habermas, Pierre Rosanvallon e Antonio Gramsci, lançando mão de diálogos interessantes com outros clássicos. Porém, nesse trabalho, focalizam-se apenas as idéias de Habermas (1989) para ilustrar a construção do discurso do terceiro setor como a constituição de um espaço público em que é possível, pela ação comunicativa entre os atores sociais, alcançar a emancipação da sociedade.

(1999) define, é a elaboração consciente e planejada da ação, seja com relação aos fins pretendidos, seja com relação aos valores que a orientam. A ação social afetiva é determinada pelos sentimentos; e a ação social tradicional é aquela orientada pelos costumes.

Ramos (1989, p.23) discute a razão no interior das organizações, “como o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações”; o que determina o modo como os seres humanos decidem sobre sua vida pessoal e social. Se no sentido antigo a razão era entendida como “força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social”, na sociedade moderna houve uma distorção, segundo o autor, e esse conceito tornou-se incompatível com a sua estrutura normativa que é, essencialmente, centrada no mercado e não no indivíduo. Ramos (1989, p. 46) descreve a racionalidade instrumental como a ação “sistemática, consciente, calculada, atenta ao imperativo de adequar condições e meios aos fins deliberadamente elegidos” distinta da racionalidade substantiva, orientada por valores intrínsecos. Esta última, nas palavras do autor, “capacita os seres humanos a compreenderem as variedades históricas da condição humana”.

Woods (2001) esboça e discute a ação racional *values-intuitive* como uma espécie de combinação entre os tipos de ação social da teoria weberiana. Esse tipo de ação é definido pelo autor como uma ação determinada pela consciência, composta pela racionalidade instrumental e orientada por um impulso intuitivo de valores. Para Woods (2001), a ação *values-intuitive* refere-se não a um impulso emocional do ator, mas a uma faculdade que surge de um senso de conhecimento e compreensão ou *insight*, distinta, portanto, da ação afetiva weberiana que envolve um compromisso com valores.

A perspectiva de Habermas (1989) sobre a sociedade divide-a de acordo com duas diferentes concepções de razão. A racionalidade é discutida nos trabalhos de Habermas (1987; 1986) como um distintivo entre ação instrumental e a ação comunicativa, com o propósito de superar o conceito de racionalidade instrumental, na medida em que amplia o conceito de razão de forma, a conter, em si, as possibilidades de reconciliação, que é a razão comunicativa. Se Weber (1999) mostra o quanto a operacionalidade da razão se fundamenta como instrumento da sociedade moderna em todos os seus aspectos, Habermas (1987) busca constituir uma forma de reflexão crítica sobre a instrumentalidade racional como forma de emancipação social.

Habermas (1987) propõe a concepção de esfera pública a partir de duas dimensões existentes na sociedade moderna: o mundo dos sistemas e o mundo da vida. O primeiro é conformado por uma esfera privada, representado pelo mercado e pelo Estado, construído a partir de um determinado paradigma dominante em determinada época. Constitui-se dos aspectos da realidade social em que a razão instrumental e técnica têm prevalência. Já o mundo da vida é representado por uma esfera privada (família) e por uma esfera pública, na qual os indivíduos iniciam e discutem suas interpretações. O mundo da vida é, então, representado pelas associações e instituições que garantem a reprodução cultural de uma sociedade.

Para Habermas (1986; 1987), o modelo ideal de ação comunicativa é aquele em que as pessoas interagem e, por meio da utilização da linguagem, organizam-se socialmente, buscando o consenso de uma forma livre de qualquer imposição externa ou interna. A partir de Habermas (1987), pode-se pensar as sociedades complexas como compostas por várias esferas, entre as quais, existem espaços de comunicação que criam a possibilidade, para o indivíduo, por meio da linguagem, de transformação das configurações sociais e políticas de sua vida cotidiana que lhe é apresentada no início de sua vida.

Dessa forma, o mundo da vida é o espaço no qual se constrói a ação comunicativa e, para que a interação entre os indivíduos aconteça, é necessário que alguns pressupostos iniciais que fazem parte de sua vida privada sejam negociados, o que não acontece, segundo Habermas (1987), no mundo do sistema, visto que este exclui o diálogo. Portanto, é no mundo da vida, formado por associações e organizações livres, não estatais e não econômicas (como o terceiro setor), que se cristaliza um espaço de participação e argumentação que assegura, para os diversos atores da sociedade, a busca do entendimento e do consenso compartilhado.

Conforme Serva (1997, p.22), tanto Ramos quanto Habermas tem “como ponto de partida a emancipação do ser humano face aos constrangimentos da auto-realização impostos pela sociedade contemporânea”. Para Habermas (1987), o que a ação comunicativa busca explorar é uma sociologia do mundo da relação dos sujeitos, na qual o universo subjetivo, a ação política e a racionalidade dos indivíduos se constituem em elementos estruturados de formação e revitalização da esfera pública na busca da emancipação social. O que se aproxima da teoria substantiva da vida humana associada de Ramos (1989, p.46), cujos pressupostos fundamentais “são derivados no exercício de um senso de realidade comum a todos os indivíduos, em todos os tempos e em todos os lugares”.

Montaño (2002, p.104) reage à idéia habermasiana, argumentando que se trata não de emancipação, mas sim de uma “perpétua confirmação da dominação. [...] a naturalização do sistema (a constante re-produção do mesmo)”. Para esse autor, a teoria de Habermas (1989) tem servido aos argumentos dos teóricos de tendência progressista do terceiro setor, tratando-se, de fato, de uma renúncia “à utopia de uma sociedade emancipada centrada no trabalho” (MONTAÑO, 2002, p.105), quando transfere a centralidade do trabalhador como ser social para a interação comunicativa.

O mundo da vida é o pano de fundo em que ocorre a ação comunicativa, uma interação simbolicamente mediada entre os atores, segundo Habermas (1989; 1986). As estruturas básicas do mundo da vida são as tradições culturais, os ordenamentos sociais, as normas intersubjetivamente vigentes e as estruturas de personalidade. Nessa direção, a perspectiva de Einsenberg (2000) sobre o terceiro setor coloca que esse, historicamente, tem servido para dar expressão e voz para as minorias, além de contribuir para o debate das políticas públicas e para o desenvolvimento do engajamento de cidadãos em atividades que promovam o bem comum.

As teses de Toro (2000, p.39) sobre o papel do terceiro setor em sociedades de baixa participação são ilustrativas para a idéia habermasiana de “mundo da vida”. Os argumentos do autor giram em torno da idéia de que a função do Terceiro Setor deve estar orientada para o “exercício dos direitos humanos, para cuidar e proteger a vida”, contribuindo para a construção do projeto de nação, para o fortalecimento da democracia, para a reinstitucionalização do âmbito público para aumentar a igualdade e favorecer a governabilidade e, por fim, para criar condições para tornar possível a democracia cultural.

Desse modo, a idéia de que o terceiro setor é o espaço que possibilita o enfrentamento dos problemas sociais com base na razão substantiva, e não instrumental é uma prática discursiva dos teóricos que o defendem como a via para a emancipação do ser humano na sociedade, na medida em que a esse é, supostamente, permitido agir de forma a assegurar o bem-estar da sociedade, sem a razão instrumental presente no mercado e no Estado.

3.3 A Produção Simbólica do Poder no Terceiro Setor

Certamente o Estado sozinho não será capaz de resolver os problemas mais profundos do nosso país. A sociedade civil, sindicatos de trabalhadores, entidades empresariais, igrejas, organizações não-governamentais, movimentos sociais, universidades têm um papel tão importante quanto o do governo para mudar, de fato, o Brasil.

Luís Inácio Lula da Silva³⁴

Brown e Kalegaonkar (2002) descrevem o crescimento das organizações de terceiro setor para executar funções críticas para o desenvolvimento econômico, tais como fortalecimento de capacidades organizacionais e individuais, mobilização de recursos materiais, obtenção de recursos e informações, construção de alianças bilaterais e desenvolvimento de laços entre setores diferentes. Assim, o terceiro setor pode ser analisado, também, como um campo social, no qual os atores tomam suas posições de acordo com o capital que possuem. Nesse caso, recorreremos às formulações de Bourdieu (1983, 1992, 1996, 1999, 2006) para desenvolver a discussão sobre o terceiro setor como um campo de disputa.

Bourdieu (2006) desenvolve uma teoria da ação que explica as relações entre as estruturas objetivas (dos campos sociais) e as estruturas incorporadas (*habitus*). Bourdieu (1983, 1992, 1996, 1999, 2006) tem como eixo central do seu trabalho a discussão sobre os instrumentos simbólicos e seu poder de dominação. E é justamente no cerne dessa discussão que abrem-se as possibilidades de analisar o terceiro setor a partir dos conceitos desenvolvidos pelo autor.

O autor desenvolve os conceitos de campo, capital e *habitus* a partir dos quais articula suas idéias sobre o poder simbólico que, na sua concepção, “é uma forma transformada, quer dizer, irreconhecível, transfigurada e legitimada, das outras formas de poder” (BOURDIEU, 2006, p. 15). Segundo o autor, a cultura que une é também a cultura que

³⁴ Discurso do presidente da República na cerimônia de abertura da Semana Nacional de Mobilização pela Cidadania e Solidariedade 2005 e lançamento do Prêmio Objetivos do Milênio. Belo Horizonte-MG, 08 de agosto de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/secgeral/presidente/pronunciamentos/premio_objetivos_do_milenio.htm>. Acesso em: 20.dez.2007.

separa e distingue, e que “legitima as distinções compelindo todas as culturas (subculturas) a definirem-se pela sua distância em relação à cultura dominante” (BORDIEU, 2006, p.11).

Ao teorizar sobre as produções simbólicas como instrumento de dominação, Bourdieu (2006) revela a possibilidade de vislumbrar o terceiro setor como um espaço no qual as instituições, diferenciadas por classes, assumem posições conforme seus interesses e o capital que detêm, constituindo-se, assim, em um campo de disputas, estabelecendo e legitimando distinções entre elas.

Campos são definidos por Bourdieu (1983, p.89) como “espaços estruturados de posições (ou postos) cujas propriedades dependem das posições nestes espaços, podendo ser analisadas independentemente das características de seus ocupantes (em parte determinadas por elas)”. Dessa forma, a idéia de sociedade é substituída pela noção de campos sociais, que possuem leis gerais invariáveis e propriedades particulares que se expressam como funções variáveis secundárias.

Para Bourdieu (2000), os indivíduos não agem isoladamente ao decidirem o curso de ação; logo, o conceito de *habitus*, “um conjunto de disposições, reflexos e formas de comportamento que as pessoas adquirem a partir de seu agir em sociedade” (BOURDIEU, 2000, p.1), incorpora as estruturas objetivas da sociedade e o papel subjetivo dos agentes. O mundo social exige dos diversos atores um *habitus* adquirido pela socialização prévia e/ou por aquela que é praticada no próprio campo. Conforme Bourdieu (2000), *habitus* implica no modo como a sociedade reproduz a si mesma. Ao introduzir esse conceito, Bourdieu (2006) evidencia as capacidades criadoras do agente, visto que é um “sistema de esquemas adquiridos que funcionam no nível prático, como categorias de percepção e apreciação, ou como princípio organizador da ação” (BORDIEU, 2006, p.26).

Se para Bourdieu (2006, p.135) um campo social é “um espaço multidimensional de posições”, esse só pode ser compreendido pela estrutura de distribuição das formas de poder no universo social considerado e que variam, de acordo com lugares e momentos, isto é, qualquer posição atual é definida pelo capital possuído e por sua composição. O capital pode existir no estado objetivado, em forma de propriedades materiais, ou incorporado, que é o capital cultural. Assim, conforme o capital, que consiste em uma forma de poder, define-se a posição de um determinado agente no espaço social que ocupa.

Servindo-se das formulações de Bourdieu, Freitas (2006, p.7) faz uma analogia da “mobilidade” como um capital social na vida profissional, argumentando que “a mobilidade não constitui um dom, mas um aprendizado que pode se beneficiar de várias fontes e processos de socialização, uns mais acessíveis que outros”. No entanto, a autora caminha em outra direção, no caso da mobilidade, quanto ao fato de que esse aprendizado depende, fundamentalmente, da “existência de condições favoráveis”, entendendo, nesse caso, como as políticas públicas engendradas na área de educação, dentre outras.

As relações sociais de dominação e de exploração presentes entre os gêneros são utilizadas por Bourdieu (1999) como exemplo da divisão constitutiva da ordem social, na medida em que as disposições ou *habitus* estão incorporadas nas estruturas que produzem e reproduzem o *habitus* feminino e o *habitus* masculino, permitindo a classificação de “todas as coisas do mundo e todas as práticas segundo distinções redutíveis à oposição entre o masculino e o feminino”. O *habitus* construído reproduz um espaço social organizado de forma que o homem domina o espaço econômico e da produção, ao passo que às mulheres cabe os espaços dos serviços sociais e educacionais.

Ao discorrer sobre a identidade e natureza do terceiro setor, Rifkin (2000, p.20) afirma que um dos problemas do terceiro setor é a falta de identidade, pois, sem ela, não há poder e “sem poder, não há como o Terceiro Setor tratar como iguais o mercado e o governo”. Essa observação reforça a idéia de que o terceiro setor é um campo social no qual os atores procuram acumular um capital social que, na forma como colocada pelo autor, é a própria identidade do agente, nesse caso, o terceiro setor que, por sua vez, compõe-se de vários sub-campos, as organizações (ONGs, fundações, associações etc) cujas características o definem.

Rifkin (2000) explora o conceito de capital social, comparando-o à definição de capital de mercado feita por Adam Smith. Para o autor, embora os dois tipos de capital tenham diferentes bases de sustentação, ambos são necessários na dinâmica em que ocorre a interação do terceiro setor, mercado e Estado. Nesse contexto, o capital social é identificado, por Rifkin (2000), como a dedicação do tempo para servir à comunidade, ou seja, o que cada indivíduo ou organização destina de si para a comunidade com o fim de aumentar o bem-estar social.

Contrariando a idéia de valorização do papel do terceiro setor, Antunes (2000) o vê como conseqüência dos males da lógica capitalista, argumentando que o crescimento do

mesmo deve-se à retração do mercado de trabalho industrial, “bem como dos mecanismos utilizados pela reestruturação produtiva do capital visando reduzir trabalho vivo e ampliar trabalho morto” (ANTUNES, 2000, p. 112). Para o autor, embora se constate a sua expansão, o terceiro setor não tem a capacidade de absorver uma parcela significativa dos trabalhadores que perderam espaço no mercado de trabalho. Portanto, não se trata de uma alternativa efetiva e duradoura à lógica do capital e de seu mercado, mas apenas cumpre, nas palavras do autor, “um papel de funcionalidade em relação ao sistema, que hoje não quer nenhuma preocupação pública e social com os desempregados” (ANTUNES, 2000, p.113).

Na opinião de Salamon (1994), as relações entre governo e o terceiro setor são mais amistosas do que conflituosas, o que não permite descartar a propriedade do pensamento de Bourdieu (1999) que, apesar de não negar a presença de conflitos, defende a existência de um poder simbólico por meio do qual instituições exercem o poder, disseminando e reproduzindo suas práticas sociais, obtendo, assim, o consenso. Salamon (1994), ao considerar que a expansão do terceiro setor tornou-se possível a partir da postura neoliberal do Estado, confirma como mecanismos institucionais definem as posições em um campo social.

Young (2000) compreende que a atuação do terceiro setor depende, inevitavelmente, das relações que mantém com o primeiro (governo), e, entre elas, distingue três tipos: (a) suplementar; (b) complementar; e (c) adversária, que não são excludentes. A noção de que as organizações sem fins lucrativos são um suplemento ao governo baseia-se na suposição de que os cidadãos têm preferências individuais quanto aos bens públicos que desejam e o quanto eles estão dispostos a pagar para usufruir deles. O terceiro setor é, então, uma alternativa para atender a heterogeneidade das preferências dos cidadãos, o que não é possível, dada a configuração burocrática do governo. A noção de complementaridade supõe que a ação conjunta do governo e terceiro setor é racional quanto aos custos e aos resultados. Já, a noção de terceiro setor e governo como adversários traduz a oposição entre os objetivos de um e de outro, como a defesa de minorias, contrariando interesses dos apoiadores do governo.

As relações entre o governo e o terceiro setor, como mostra Young (2000), são complexas e têm fronteiras tênues. As organizações sem fins lucrativos podem, simultaneamente, financiar e oferecer serviços em instâncias que o governo não o faz (suplementar); assim como podem oferecer serviços financiados ou assistidos pelo governo (complementar) ou mesmo defender mudanças nas políticas governamentais (adversária)

Teixeira (2002) discute a disputa pelo poder colocando na mesma arena o Estado, ONGs e o Conjunto da Sociedade. Para essa autora, as ONGs passam a competir entre si, revelando o efeito maléfico existente nas relações entre esses atores, que remetem aos mesmos efeitos que surgem nas relações de competição presentes na lógica das organizações capitalistas, nas quais sobrevivem, somente os mais adaptados. Utilizando-se dos conceitos de Bourdieu (2006), esses atores assumem posições de acordo com o poder simbólico que possuem nesse campo social.

O fim do Estado Providência, ao mesmo tempo em que prenuncia a liberdade e a democracia, transfere o controle do poder para as elites (MONTAÑO, 2002) na forma de associações, organizações e outras atividades que passaram a compor um campo de poder no qual são prevaletentes as posições daqueles que têm a posse do capital, seja esse objetivado ou incorporado (BOURDIEU, 2006).

Para James (1997), as diferenças fundamentais entre os três setores residem no fato de que as organizações do terceiro setor são mais flexíveis e diversificadas, menos burocráticas e menos onerosas. Além disso, essas organizações não têm a preocupação primeira em cobrir seus custos, visto que têm possibilidades de obter subsídios financeiros para financiar suas operações.

É a partir do processo de transferência da responsabilidade de algumas funções sociais do Estado para a Sociedade Civil, que Corrêa e Pimenta (2006) denunciam a fragilidade da noção de um Terceiro Setor. Esse processo ensejou o crescimento no número de fundações sem fins lucrativos criadas por empresas para atuar no campo social, cujos propósitos, segundo Costa e Visconti (2000), estão vinculados às “estratégias competitivas das firmas e grupos” que visam, principalmente, aos efeitos positivos decorrentes de políticas de recursos humanos e ao fortalecimento das marcas, produtos e serviços, resultantes da associação da empresa com posturas socialmente responsáveis. Vale ressaltar que a existência desse tipo de organização não é privilégio da sociedade contemporânea (JAMES, 1997), mas foi recentemente que tomou corpo em termos de importância e número, o que é justificado, por Westhues e Einwiller (2006), pelo debate crescente em torno da responsabilidade social corporativa.

Para Westhues e Einwiller (2006) e Costa e Visconti (2000), o papel desempenhado pelas fundações corporativas é o de delinear e fortalecer uma imagem positiva da empresa,

contribuindo, assim, para aumentar sua capacidade de influenciar, positivamente, em benefício próprio, dos funcionários e das funcionárias, dos consumidores e das consumidoras, dos parceiros e do público em geral. Indo além desses aspectos, Costa e Visconti (2000, p.7) sugerem que a adoção dessa postura, por parte das empresas, proporciona “ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade [...]”.

É nesse sentido que se observa a possibilidade de discutir o terceiro setor como um campo social, a partir das definições e conceitos do termo, como as elaboradas por Saraiva (2006, p.23): “um campo em que prevalecem os valores da solidariedade e particularmente fértil para a expansão potencial da democracia nos regimes liberais do ocidente”, e Soares-Baptista (2006, p.45): “[...] a idéia de um corpo intermediário se manifesta, assim como a noção de regulação social, de criação de laços sociais para lutar contra a pobreza, por exemplo.” Desse modo, no contexto da sociedade contemporânea, “o papel das associações residiria, sobretudo, numa certa recomposição do tecido social, impactado em função das mudanças econômicas do capitalismo e da separação que se operou entre a economia e o social, principalmente depois do fim do século XIX.”

O terceiro setor é considerado, por Salamon (1999), como um grande propulsor da economia em função da sua capacidade de geração de empregos. Esse setor é visto, também, como uma “forma de investimento na qualificação profissional, já que empresários bem informados disputam pessoas que trabalham em ações comunitárias” (TEIXEIRA, 2003, p.100). A formação para a profissionalização dos agentes do terceiro setor é defendida por vários autores (MARCOVITCH, 2000; SALOMON, 2000) que a vêem como um requisito para que o setor ganhe legitimidade na sociedade.

Para Marcovitch (2000, p.127), a “compreensão, a cooperação sem paternalismo são precondições para a instauração de laços entre os vários segmentos da sociedade”. Dessa forma, a profissionalização do terceiro setor ocorre quando os seus agentes ou líderes combinam valores como cooperação, solidariedade, equidade com competência, responsabilidade e o rigor econômico de forma a renovar o processo democrático. O capital social a ser acumulado para os agentes do terceiro setor são os valores, o conhecimento e as habilidades para gerenciar de forma a promover o bem-estar social e dar continuidade ao projeto da organização.

Outro aspecto importante que ressalta o terceiro setor como campo social é a articulação necessária dessas organizações com diferentes setores da sociedade para obter aprovação e financiamento de seus projetos (TEIXEIRA, 2003). Sobre esse assunto, Montaño (2002) chama a atenção para as parcerias entre Estado e ONGs, quando esse, ao escolher determinada ONG para destinação dos recursos ou mesmo contratando-a para a prestação de serviços, coloca em dúvida o caráter não governamental e auto-governável atribuído ao terceiro setor, sugerindo, sem dúvida, o caráter político que permeia as relações entre Estado e Terceiro Setor.

Sem fazerem menção à obra de Bourdieu, Abzug e Weber (1999) e Bryce (2006) reconhecem que as organizações, tanto do primeiro, segundo e terceiro setor, frequentemente são sujeitos de disputa no mesmo espaço, pelas mesmas negociações e clientes. O Estado, ao reduzir os investimentos na área social e adotar uma política de incentivos fiscais beneficiando ações sociais, coloca em cena empresas e organizações para atuar como interventores sociais, abrindo-lhes a oportunidade de serem valorizadas como “socialmente responsáveis”.

Bryce (2006) propõe uma perspectiva de análise das organizações sem fins lucrativos como sendo análogas a uma empresa. A arena das políticas públicas é, para as *nonprofits*, o mesmo que o mercado representa para as empresas, ou seja, o local de disputas por uma posição de poder. Assim como as empresas, as *nonprofits* também regulam, facilitam, modificam mercados e desempenham um papel importante em todos os aspectos de políticas públicas, na medida em que determina plataformas para sua implementação. Bryce (2006, p.311) justifica a existência de um capital social por parte das organizações sem fins lucrativos afirmando que “No processo de políticas públicas, elas têm uma vantagem comparativa como agentes dos cidadãos e de firmas.”

A análise das organizações sem fins lucrativos como possuidoras de capital social e atores fundamentais no processo de políticas públicas, conforme a proposição de Bryce (2006), é feita por meio de cinco elementos chave:

a) o processo político, que abrange desde a influência na formulação das políticas públicas até a escolha de quais programas e ações vão ser implantados, bem como de que forma os produtos e serviços serão distribuídos entre a população. Nesse sentido, muitas organizações sem fins lucrativos são criadas, não pela ausência da intervenção governamental,

mas com a finalidade de exercer influência, segundo Bryce (2006), no sentido de atender a interesses específicos, e não à comunidade em geral, caracterizando uma forma de manter a representação de um grupo de pessoas na defesa de suas prioridades;

b) os direitos de propriedade sobre os ativos das organizações sem fins lucrativos pertencem à comunidade, e só poderão ser utilizados para atender aos propósitos pelos quais essas organizações foram criadas. A formação e manutenção dos ativos devem-se aos investimentos da própria sociedade, por meio de doações motivadas, em sua maioria, pela missão da organização;

c) a habilidade em estabelecer laços e interações; em comunicar suas crenças e objetivos, compartilhando-os de forma a envolver a comunidade para angariar recursos; em reduzir custos e, principalmente, em obter força para produzir resultados políticos e leis que lhe sejam favoráveis;

d) o papel de agente a serviço do bem estar público que as organizações sem fins lucrativos desempenham gera expectativas, disputas, conflitos de interesses entre o bem estar da organização e seu público específico. O Estado distribui recursos entre essas organizações dependendo da avaliação de seu desempenho em relação ao atendimento das expectativas levantadas, o que implica na necessidade de complementar os fundos necessários para atender o serviço proposto, caracterizando um subsídio das organizações ao Estado, e não o contrário, como deveria ser;

e) a vantagem competitiva das organizações sem fins lucrativos sobre as firmas, na disputa em atender determinadas demandas, segundo Bryce (2006), é sustentada por suas competências essenciais, ou capital social (BOURDIEU, 1999), que consistem nos aspectos anteriormente descritos nas alíneas (a), (b), (c) e (d).

Já Abzug e Webb (1999) exploram as relações entre as organizações do primeiro, do segundo e do terceiro setores sob a perspectiva dos *stakeholders*, discutindo como essas organizações competem entre si e não existem isoladamente uma da outra. Os autores ampliam a visão do papel que as organizações sem fins lucrativos desempenham em todos os setores da economia, rompendo com a noção tradicional de que as relações predominantes que cercam o terceiro setor são colaborativas, e não competitivas; ou seja, essas organizações formam um campo no qual coexistem, colaboram e competem entre si.

A existência de um campo, segundo Bourdieu (1983, p. 90), está condicionada à existência de “objetos de disputas e pessoas prontas para disputar o jogo, dotadas de *habitus* que impliquem no conhecimento e reconhecimento das leis imanentes do jogo, dos objetos de disputas, etc.” e, ao mesmo tempo, o *habitus* é a condição de existência de um campo específico. Os recursos necessários para a sobrevivência das organizações do terceiro setor configuram-se em objetos de disputa; os projetos cujos resultados são mensuráveis e dão visibilidade em curto prazo configuram-se no *habitus*, revelando o campo social formulado por Bourdieu (1983).

Ao analisar o conceito de emancipação desenvolvido pela Escola de Frankfurt, da qual Habermas faz parte, Alvesson e Willmott (1992, p.461) sugerem que a existência de um diálogo entre a Teoria Crítica e o Pós-estruturalismo, “especialmente o trabalho de Foucault”, favorece a abertura de um espaço entre o compromisso da primeira com a mudança radical e o ceticismo do segundo sobre as metanarrativas e os esforços para separar poder e conhecimento.

Diante desse quadro, no qual se configuram a presença de atores que tomam suas posições conforme o capital que possui, e, ao mesmo tempo os valores e a doação de si mesmo fazem parte desse capital, o terceiro setor torna-se um campo rico para estudar as contradições, as ambigüidades e a complexidade das relações que se manifestam na sua dinâmica.

4 GÊNERO: OS LIMITES IMPOSTOS PELOS DISCURSOS DOMINANTES DA REALIDADE SOCIAL

*Woman, I can hardly express
My mixed emotion at my thoughtlessness
After all I'm forever in your debt
And woman I will try to express
My winner feelings and thankfulness
For showing me the meaning of success*

John Lennon

As teorias feministas desenvolvidas ao longo do século XX contribuíram para que a situação de muitas mulheres se modificasse de forma positiva, diminuindo as desigualdades e trazendo muitos outros benefícios. Calás e Smircich (1996) revisaram as principais abordagens feministas e suas conexões com os estudos e as práticas organizacionais. Como as autoras sugerem, as teorias feministas não se restringem a temas relativos às mulheres, mas, sim, abraçam outros que são diretamente afetados pelos processos e discursos organizacionais.

Calás e Smircich (1996) apontam que, apesar de diferenças metodológicas e epistemológicas, as diversas teorias reconhecem a dominação masculina nos arranjos sociais e o desejo de mudar essa condição, constituindo-se, de fato, em uma crítica ao *status quo*. Além das diferenças anteriormente citadas, as autoras consideram que o entendimento do que seja gênero também distingue as abordagens.

Desse modo, visando uma melhor compreensão do tema, essa seção divide-se em duas partes: a primeira revisita o campo teórico dos estudos que incorporam a mulher e a abordagem de gênero, sintetizando as contribuições valiosas de teóricos e teóricas para estabelecer uma plataforma conceitual e histórico-contextual sobre gênero, recorrendo, também, a historiadores e historiadoras³⁵ que engendraram esforços para pesquisar uma

³⁵ A necessidade de recorrer à historiografia foi reforçada pela concordância com os dizeres de Matos (2005, p.282): “[...] a história não recupera o real no passado, não narra o passado, mas constrói um discurso sobre este, trazendo tanto o olhar, quanto a própria subjetividade, do historiador que recorta e narra o passado”.

trajetória repleta de desafios, lutas, conquistas e impasses; em seguida, procura-se fazer uma articulação com um campo mais específico, os estudos organizacionais.

4.1 Da Dualidade à Questão de Gênero

Não se nasce mulher. Torna-se mulher.

Simone De Beauvoir

O número crescente de estudos sobre gênero, de tamanha amplitude, seja no âmbito de abordagens ou do campo de conhecimento, situa-se, historicamente, no quadro das amplas transformações que vêm ocorrendo no mundo, desde o século XX, em que a crise dos paradigmas tradicionais das ciências levou à emergência de questionamentos nunca antes imagináveis.

Na metade do século XX, Beauvoir (1980) questionou a origem da submissão da mulher ao homem e sua sujeição à condição de **Outro** definida pelo **Um**, esse último, o homem. Para a autora, a dualidade dos sexos não poderia ter sido evitada; a pergunta lançada é sobre explicações quanto às razões que levaram o homem a vencer desde o início e ainda, como, a despeito de algumas mudanças já vislumbradas, esse continua a ter o domínio.

“O mundo sempre pertenceu aos machos” (BEAUVOIR, 1980, p.81). Essa afirmação da autora, feita há mais de meio século, é respaldada por uma longa incursão na história, desde as sociedades mais primitivas, quando à mulher eram confiadas funções que exigiam força, robustez e coragem.

Foucault (2001) considera que nas relações de poder, a sexualidade é o principal instrumento para a dominação, embora a sociedade a utilize de formas diferentes. O autor distingue, a partir do século XVIII, a existência de quatro estratégias de dominação, cuja coerência lhe permitiu atingir certa eficácia na ordem do poder, da produtividade e do saber. Foucault (2001, p.99) assim distingue as estratégias utilizadas:

a) histerização do corpo da mulher: para o autor, o corpo da mulher foi qualificado e desqualificado como elemento funcional para o espaço familiar e para a reprodução, como, também, para garantir, com a responsabilidade biológico-moral de cuidar dos filhos, a imagem de “mulher nervosa”;

b) pedagogização do sexo da criança na medida em que reforça-se, na criança, as atividades que lhe são próprias ou indevidas; que mesmo sendo de sua natureza, traz consigo perigos físicos, morais, coletivos e individuais;

c) socialização das condutas de procriação por meio da socialização econômica, medidas fiscais, sociais e médicas para controle sobre a fecundidade dos casais; e

d) psiquiatrização do prazer perverso; o instinto sexual foi isolado como instinto biológico e psíquico autônomo de forma a atribuir-lhe o que é patológico ou normal na sua conduta.

Conforme Giddens (2001), as diferenças entre homens e mulheres foram explicadas pelas diferenças biológicas que determinam as diferenças no comportamento entre homens e mulheres. No entanto, segundo o autor, muitos pesquisadores não aceitaram essas explicações e incluem os fatores culturais como produtores dessas diferenças. De fato, embora os argumentos biológicos não possam ser descartados de todo como causas das diferenças, não existem, também, nenhuma evidência sobre a ligação entre essas forças biológicas e os comportamentos sociais de homens e mulheres.

Para Soihet (2005), as teorias que emergiram ao longo da história, na verdade construídas e instauradas por homens, constituem-se em um tipo de violência, visto que as mulheres não são tratadas como sujeito, mas, sim, repositórios de discursos masculinos que garantem o consentimento da mulher quanto às representações dominantes da diferença entre os sexos. Bourdieu (1999), na mesma direção de Scott (1988), atribui à história o papel de iluminar a compreensão do mundo sobre as mudanças que ocorrem na sociedade, avançando além da condição feminina e incluindo, também, as relações entre os sexos, por meio de uma análise dos mecanismos utilizados pelas instituições que garantiram e garantem a ordem dos gêneros.

Pedro (2002) esboça um quadro sobre a condição feminina, no qual Margareth Rago, Maria Izilda Matos, Cristina Scheibe Wolff, Roselen Neckel fazem parte, evidenciando-as como historiadoras relevantes para o entendimento de como o gênero atuou na constituição de subjetividades e relações com a história. A historiadora continua sua incursão na história chamando Judith Butler e seus questionamentos quanto ao fato de o sexo ter uma história, ou mesmo se cada sexo teria uma história ou histórias diferentes, respondendo, então, que a constituição do sexo é anterior à cultura.

Na perspectiva de Bourdieu (1999, p.102), com a qual Mattos (2005) parece concordar, o papel da história é de construção do passado; sendo assim, o autor atribui à história a obrigação de tomar como “objeto o trabalho histórico de des-historicização [...]. Ela deveria empenhar-se, particularmente, em descrever a (re)construção social”. A dominação masculina não é tão evidente quanto o foi no passado; porém, as instituições contemporâneas utilizam-se de mecanismos de forma a ocultar a sua permanência por meio de mudanças visíveis.

Costa (2006) admite que o feminismo não só mudou em âmbito mundial, desde o movimento sufragista e emancipacionista do século XIX, mas continuou e continua mudando a cada década, ou, sem exageros, no cotidiano de nossas vidas. No Brasil, o movimento feminista não ficou à margem do contexto mundial, tendo as primeiras manifestações ocorridas no início do século XIX, em São Paulo, e, já no final do mesmo, as mulheres brasileiras já estavam incorporadas à produção social, ocupando postos de trabalhos, principalmente na indústria têxtil.

Situando essa discussão no contexto brasileiro, Duarte (2003) destaca como a movimentação feminista adentrou no século XX, reivindicando direitos em diversos âmbitos, denunciando opressões e discriminações, criando associações e movimentos cujas conquistas, ainda que à custa de muito esforço, acumularam-se até o ponto de inserirem-se em espaços nobres, notadamente masculinos: o mundo intelectual, especialmente, o das letras e da imprensa.

Na academia brasileira, no que diz respeito às ciências sociais, Mattos (2005) considera que um conjunto de fatores deu margem à emergência de estudos sobre a mulher, a partir do final da Segunda Guerra Mundial, o que resultou em uma maior visibilidade da mulher e a sua conquista de novos espaços, antes destinados, exclusivamente, ou em sua maioria, aos homens. Dentre esses fatores, a autora cita o crescimento do número de mulheres que ingressaram no mercado de trabalho e nas universidades e a expansão dos movimentos em favor da igualdade de direitos e pela liberdade.

Quanto ao campo político, as mulheres brasileiras também criaram seus espaços em diversos formatos (COSTA, 2006) que lhes permitiam uma atuação de certa forma conservadora quanto a reforçar os papéis que lhes cabiam de acordo com os estereótipos e tradições. Após o golpe militar de 1964 no Brasil, os movimentos populares, em geral, foram silenciados, embora, como lembra a autora, alguns movimentos de mulheres burguesas tenham participado como apoiadores aos regimes militares instaurados desde então.

Na década de 1970, conforme Soihet (2005, p.387), mesmo havendo conquistado novos direitos de participação na esfera pública, muitos fatos continuavam “a reproduzir a concepção acerca da inclinação de cada gênero para as tarefas compatíveis com sua natureza”. Um deles é a remuneração inferior, o que contribuía para reforçar a divisão das atribuições entre os gêneros e manter sua posição desigual na sociedade, tanto em termos de discriminação salarial, ocupacional e sindical.

A Organização das Nações Unidas (UN, 2007) designou o ano de 1975 como o Ano Internacional da Mulher e, desde então, passou a comemorar, no dia 08 de março, o Dia Internacional da Mulher, fato esse que colocou em evidência, em âmbito mundial, a discussão de temas referentes aos problemas, desafios e reivindicações quanto ao trabalho e cidadania, por parte das mulheres.

De acordo com Mattos (2005) e Costa (2006), a partir de então, cresceram os movimentos por melhores condições de vida em várias partes do mundo, incluindo o Brasil, abrindo novos espaços sócio-políticos para a participação da mulher, ainda que tais movimentos estivessem vinculados unicamente a reivindicações pelo bem-estar social, continuando os espaços tradicionais de expressão política ainda fechados à sua participação.

Porém, quanto à eclosão do feminismo brasileiro, Sarti (2004) não despreza a relevância das mudanças ocorridas no Brasil, em virtude da modernização pela qual o país atravessava na década de 1960, para a expansão dos movimentos feministas e das questões que se referiam à identidade de gênero que, segundo Sarti (2004, p.40), “ganham espaço quando se consolidou o processo de abertura política no país no final da década de 1970”.

Mas é na década de 1990, segundo Costa (2006), que surgem novos espaços para novas articulações, com a criação das organizações não governamentais feministas que se multiplicaram em várias modalidades para exercer, de forma especializada e profissionalizada, influência e pressões sobre o governo e a sociedade. A participação do movimento feminista brasileiro na IV Conferência Mundial sobre a Mulher, realizada em Beijing, em 1995, trouxe novas possibilidades para a criação de espaços e lugares de atuação, o que Costa (2006) considera de fundamental importância para a manutenção e ampliação no movimento no Brasil.

A maior visibilidade das mulheres, devido à sua inserção crescente, tanto na sociedade quanto na academia, influenciou a emergência de estudos sobre a mulher, ensejando questionamentos sobre os impactos desses acontecimentos nas transformações que

ocorreram em esferas mais amplas da sociedade, tanto quanto naquelas que ocorreram no âmbito do cotidiano, tais como a família e outras organizações sociais. Logo, a emergência de novas perspectivas e abordagens teórico-metodológicas, ao mesmo tempo em que ampliou, aprofundou em questões que, se antes eram marginalizadas ou isoladas, passaram a ser analisadas de formas articuladas e inter-relacionadas.

Muitos trabalhos presentes na historiografia brasileira focalizaram a mulher no espaço urbano, no período colonial e no início do século XIX. Os papéis estavam associados ao cuidado da família e colaboração na manutenção da casa, ou mesmo o de prover o sustento familiar, embora, nessa época, segundo Mattos (2005), as mulheres começaram a se inserir no espaço público, mesmo que exercendo papéis improvisados.

Santos (2001) chama a atenção para o caráter sexista da ciência moderna, na qual é possível distinguir uma longa família de dualismos, tais como abstrato/concreto, sujeito/objeto, ideal/real, espírito/corpo, cujo primeiro pólo é, ao mesmo tempo, associado ao masculino e considerado dominante. De fato, os estudos feministas têm se dirigido para ressaltar que a natureza é um mundo masculino, e vários autores, dentre eles Santos (2001, p.88), concordam que é um “mundo organizado segundo princípios socialmente construídos”.

A representação do lar e da família como espaços privados (MARTIN, 1992), destinados à mulher para a realização de suas potencialidades femininas, e, ao contrário, a esfera pública definindo o espaço delimitado para os homens, segundo Mattos (2005), foram e são aspectos questionados, discutidos e descortinados por historiadores que não só ampliaram a visão do passado, mas iluminaram novos e diversos caminhos para a investigação das diferenças sexuais enquanto construções culturais e históricas, que incluem relações de poder.

A produção recente mais significativa, em termos dos estudos históricos, segundo Mattos (2005), enfatizou os poderes e lutas femininas, os estereótipos consolidados, imagens e enraizamentos impostos pela historiografia, revelando histórias não contadas e recuperando falas que sempre foram omitidas (MATTOS, 2005, p.285). O papel da produção historiográfica é fundamental, não apenas para revelar a atuação das mulheres no interior de “uma grande narrativa pronta”, mas, sim, “recobrar a experiência coletiva de homens e mulheres no passado em toda a sua complexidade”, o que pode esclarecer as relações sociais entre os sexos e suas contribuições na história.

As desigualdades entre sexo, segundo Rolli (2007), ainda persistem em pleno século XXI e não se trata de privilégio de regiões menos desenvolvidas, no caso do Brasil. As

disparidades salariais entre homens e mulheres são maiores nas regiões Sul e Sudeste, e, além disso, na cidade de São Paulo, as mulheres que têm maior qualificação recebem remuneração 37% menor do que a os homens que têm a mesma qualificação. Assim, observa-se que é uma luta desigual, tanto em âmbito nacional como mundial, como destaca Suwwan (2007) ao afirmar que em nível mundial, as mulheres ganham no máximo 90% do salário de seus equivalentes masculinos em determinados setores. Em profissões mais qualificadas, segunda a autora, o salário da mulher corresponde a 88% do seu equivalente masculino.

Para Capriglione (2007, p.2), a realidade da sociedade atual é que:

se as mulheres conquistaram o direito ao trabalho, que se pague menos a elas. Se atingiram o direito ao prazer, que se exija delas um padrão inatingível de corpo para fabricar a frustração. Se querem deixar de ser objeto dos maridos, que assumam sozinhas a responsabilidade pela educação dos filhos.

Góis (2007) observa que no campo político a diferença no Brasil é maior que em outros países da América Latina: apenas 9,1% dos parlamentares são mulheres. O retrato esboçado do movimento feminista brasileiro, por historiadores e historiadoras, revela um caminho tortuoso de mudanças, dilemas, enfrentamentos, desafios, derrotas e vitórias. Mas para Costa (2006), o movimento não chegou ao ponto final, haja vista o surgimento constante de novas demandas e novos desafios a serem enfrentados.

Ampliando as desigualdades para além do âmbito do trabalho, Bourdieu (1999, p.41) faz uma observação quanto ao fato de o corpo feminino ainda continuar a ser, “de forma bastante evidente, subordinado ao ponto de vista masculino (como bem se vê no uso que a publicidade faz da mulher, ainda hoje, na França, após meio século de feminismo”. A alusão à França é pontual, mas sabe-se que essa situação ocorre em todo o mundo e, particularmente, no Brasil também. O autor rejeita a idéia de que esse tipo de exibição seja mostra de ruptura com as normas e formas tradicionais, e muito menos como forma de “liberação”, mas, ao contrário, reforça “a disponibilidade simbólica” da mulher.

A dualidade dos papéis sociais definidos em feminino e masculino, na perspectiva de Swain (2001), são reforçados pelas representações sociais, seja no rumor de conversas informais, no discurso científico e nos meios de comunicação, tanto televisivos, impressos ou eletrônicos. A autora pesquisou os produtos culturais destinados ao público feminino, tais como revistas, programas de televisão, músicas, imagens e textos midiáticos, dentre outros, e encontrou o desenho construído do perfil de leitoras completamente alheias aos debates políticos, econômicos, financeiros, jurídicos, ou de qualquer natureza que pressuponha a

capacidade de discussão e criação. Os produtos destinados a esse grupo de leitoras são de cunho essencialmente consumista, doméstico, sedutor, reprodutor e, pior, cheio de futilidades.

Essa situação estende-se ao campo da educação, como Pena e Pitanguy (2003) confirmam, no relatório do Banco Mundial. Os estudos no Brasil são conclusivos quanto ao fato de que os livros didáticos e os métodos de ensino reforçam a segregação de gênero por meio de estereótipos que associam os homens à esfera pública (trabalho, lazer, política, riqueza e poder) e as mulheres, à esfera privada do lar. Segundo o relatório, essa segregação tende a se perpetuar, em pleno século XXI, nas carreiras acadêmicas. Apesar do aumento na escolaridade das mulheres, o relatório constata que as mesmas, ao contrário dos homens, tendem a trilhar sua carreira no âmbito das ciências humanas, “o que as leva para profissões de baixos salários tipicamente consideradas como femininas, tais como o magistério” (PENA; PITANGUY, 2003, p.70).

Giddens (2001) ressalta que as pessoas são agentes ativos, que criam e modificam seus papéis, embora as influências sociais na identidade da pessoa fluem por meio de diversos canais cada vez mais sofisticados. As teorias da socialização e da função gênero têm recebido críticas de sociólogos, conforme Giddens (2001), pelo fato de não considerarem o sexo biologicamente determinante do gênero, mas, sim, que esse é uma criação puramente social, visto que o corpo humano está sujeito a diversas modificações, construções e reconstruções, dependendo das escolhas pessoais no interior de diferentes contextos sociais.

As tecnologias de informação e comunicação midiáticas, tal como Baudrillard (1973) aponta, abriram espaço para a circulação de imagens e representações sem limites e fronteiras, o que é confirmado na pesquisa realizada por Swain (2001, p.91), que evidencia, no discurso da mídia,

[...] uma das tecnologias de produção do corpo sexuado, o aparato da produção do corpo feminino útil e dócil dentro das normas heterossexuais, que instituem o binário inquestionável do sexo biológico no social fazendo funcionar o jogo de linguagem e da imagem, os mecanismos de assujeitamento à norma.

A transição do caráter dual dos sexos para focalizar as discussões de gênero, ocorreu, no âmbito das ciências sociais, e, especificamente, enquanto categoria de análise histórica, a partir das contribuições de Foucault (1969), Derrida (1973) e Lacan (1998) para a emergência das pesquisas que consideram gênero uma categoria que procura destacar a construção do “outro” a partir da definição de “um”. Alvesson e Billing (1992), no começo

da década de 1990, já sinalizavam que a redução de masculinidade e feminilidade como uma questão dual era uma tendência. Para os autores, os efeitos para a análise organizacional, são, de um lado, positivos, pois fornece ferramentas distintas para análise; porém, por outro lado, negligencia as possibilidades de diferentes formas de masculinidade e feminilidade.

Como conclui Mattos (2005, p.292), “existem muitos gêneros, muitos ‘femininos’ e ‘masculino’, e temos que reconhecer a diferença dentro da diferença”. Assim, a noção de gênero se amplia ao considerar diversos elementos, tais como cultura, classe, etnia, geração, ocupação e outras diferenças.

Giddens (2001) aceita que gênero é um conceito socialmente criado, variando entre uma cultura e outra, embora, seja um aspecto determinante na estruturação social, na medida em que influencia os papéis que homens e mulheres desempenham dentro das instituições. Para o autor, os estudos organizacionais têm discutido as relações de gênero em dois grandes eixos: a) o gênero está embutido na própria estrutura organizacional, ou seja, as organizações burocráticas são caracterizadas pela segregação ocupacional de gênero; e b) a idéia de carreira burocrática era exclusiva de homens, pois, às mulheres, cabia o papel de executar as tarefas de rotina.

Na opinião de Martin (1994), a diferença entre sexo e gênero é simples de ser explicada. Segundo a autora, sexo é uma distinção dicotômica entre machos e fêmeas associada a diferenças fisiológicas. Gênero, por sua vez, envolve um processo de construção social, uma figura cultural que está associada com as diferenças fisiológicas entre sexos ao mesmo tempo em que as modifica ou as complementa.

Enfim, o caminho percorrido da dualidade dos sexos ao conceito de gênero, segundo Scott (1988, p.41), foi marcado por experiências, lutas, vitórias e derrotas, mas para a autora, os historiadores e historiadoras feministas “estão agora em posição de teorizar suas práticas e desenvolver gênero como uma categoria de análise.” Gênero como categoria analítica emergiu no final do século XX, o que a autora considera muito tardia.

A visão de Scott (1988) talvez seja a mais completa e sensata, do ponto de vista que não se trata de uma simples definição de gênero:

Minha definição de gênero tem duas partes e várias subseções. Elas estão inter-relacionadas, mas devem ser distintas analiticamente. A essência da definição repousa sobre uma conexão integral entre duas proposições: gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos, e gênero é um modo primitivo de significado das relações de poder. Mudanças na organização das relações

sociais sempre correspondem a mudanças em representações de poder, mas a direção da mudança não é necessariamente o único caminho (SCOTT, 1988, p.43-44).

Butler (1990) faz um longo questionamento sobre as concepções de gênero e sexo, envolvendo vários autores, como Foucault, Beauvoir, Freud, Lacan, Witting, entre outros, em um diálogo do qual emergem contradições, convergências, incoerências e coerências, mas que, de fato, constitui-se em um esforço para pensar nas possibilidades de subverter a ordem hegemônica masculina heterossexual. A autora especula sobre a idéia de que o gênero é construído; pois, se assim é, sugere “certo determinismo de significados de gênero, inscritos em corpos anatomicamente diferenciados”. Dessa forma, os corpos são compreendidos como recipientes passivos de uma lei “cultural”, o que a leva à seguinte conjectura: se a cultura relevante constrói o gênero a partir de um conjunto de pressupostos ou leis, esse, o gênero, é tão determinado e fixo quanto à própria idéia de que a biologia, ou as diferenças sexuais, são determinantes do sexo.

Quando se admite a concepção de Foucault (1969, 2001) quanto à sexualidade, de que essa é construída socialmente, aceita-se que o desejo do homem e da mulher sempre foi e é regulamentado pelas instituições sociais, as quais se organizam num sistema coerente de dominação.

Assim, o campo dos estudos de gênero está ainda sujeito a contestações quanto a significados, supressões e à presença das oposições entre feminino e masculino como um problema, não como algo contextualmente definido ou continuamente reproduzido. Scott (1988) enfatiza a necessidade de elucidar as questões antigas, complexas e inerentes ao campo por meio de investigações que considerem novas perspectivas.

4.2 ENCONTRANDO O *GLASS CEILING* : O PERCURSO TEÓRICO E A EXTENSÃO DO FENÔMENO



Figura 3: A permeabilidade e o estilhaçamento do “teto de vidro”
Fonte: The Economist (2005)³⁶

Nessa humanidade central e centralizada, efeito e instrumento de complexas relações de poder, corpos e forças submetidas por múltiplos dispositivos de “encarceramento”, objetos para discursos que são eles mesmos elementos dessa estratégia, temos que ouvir o ronco curto da batalha.

Michel Foucault

Uma questão que permeia a maioria das discussões sobre as relações de gênero nas organizações é o *glass ceiling*, traduzido como o fenômeno do teto de vidro, uma metáfora para descrever a barreira que muitas mulheres encontram sobre suas cabeças que as impedem de ascender a determinados cargos ou posições nas organizações (Figura 3). O termo é usualmente aplicado nas situações em que a mulher percebe, nas organizações, de forma visível ou não, que os homens estão profundamente entrincheirados nos escalões superiores do poder, de forma que, a despeito das tentativas que essa fizer, é quase impossível quebrar completamente essas barreiras. O termo vidro é utilizado no sentido de reforçar que tais barreiras são transparentes, não são visíveis ao observador.

³⁶ Autorização para reprodução concedida para este fim. (Apêndice A)

O termo *glass ceiling* foi utilizado pela primeira vez por Gay Bryant, em 1984, quando deixou o cargo de editora da revista *Working Woman*, dirigida ao público feminino, para assumi-lo na revista *Family Circle*, cujo público-alvo é a família. Nessa transição, ela cunhou o termo em uma entrevista concedida a Frenkiel (1984).

As mulheres alcançaram certo ponto... Eu o chamo de *glass ceiling*. Elas estão no topo da média gerência, estacionam ali e tornam-se orgulhosas. Não há lugar suficiente para todas as mulheres no topo. Algumas entram no mundo dos negócios por elas mesmas. Outras estão saindo dos negócios e criando famílias (FRENKIEL, 1984)

Porém, conforme *The Economist* (2005), o termo foi popularizado por Hymowitz e Schellhardt (1986), em um artigo publicado no *Wall Street Journal*, em 1986. Em 1991, o *Department of Labor* (DOL) norte-americano, dirigido por Lynn Morley Martin, assumiu uma abordagem mais ativista quanto às questões sobre a força de trabalho, principalmente para reduzir as barreiras que impedem a ascensão de mulheres e minorias dentro das corporações, tendo definido o termo *glass ceiling* como “barreiras artificiais baseadas nas atitudes ou preconceitos organizacionais que impedem indivíduos qualificados de progredir de forma ascendente em sua organização para posições de nível gerencial” (DOL, 2007).

Giddens (2001) analisa o gênero e as organizações, enfatizando o modo como as organizações se constituíram em territórios dominados exclusivamente por homens, cujos espaços não admitem mulheres no poder. O autor analisa, também, como as mulheres são vitimizadas, assediadas, negligenciadas e silenciadas. Para Alvesson e Billing (1992), o caminho que a literatura organizacional sobre gênero tomou, a despeito da emergência de aspectos e questões interessantes, não percorreu o bastante para chegar ao estado de maturidade de uma área de pesquisa, o que é corroborado por Calvert e Ramsey (1992). Os autores argumentam a favor de estudos de gênero nas organizações em diferentes dimensões, bem como estudar as diferenças entre organizações quanto à discriminação sexual.

Os estudos de gênero estão fortemente associados à cultura organizacional, explica Mills (1988), embora a ausência das questões de gênero no debate sobre a cultura organizacional seja facilmente constatada. Nesse campo, muitas questões permanecem sem respostas, e existem muitas questões a serem exploradas, como, por exemplo, a suposição de que é a mulher quem deve se adaptar à organização, e não ao contrário (CALVERT; RAMSEY, 1992). E, também, questões que relacionam “a cultura como um processo no qual

organizações e sociedade, estrutura e ação, existem em uma relação dialética” (MILLS, 1988, p.356).

Tomando como ponto de partida trabalhos de autores que discutiram o assunto, Calás e Smircich (1996) apresentam as teorias feministas considerando os diferentes aspectos que caracterizam cada abordagem (Quadro 9). As diferentes correntes oferecem formas alternativas para analisar as relações de gênero, envolvendo, principalmente, o fenômeno do teto de vidro, e, embora pareçam independentes, na verdade foram desenvolvidas para preencher as lacunas deixadas por outras (CALÁS e SMIRCICH, 1996).

Tipo de abordagem	Origens intelectuais	Concepção da natureza humana	Concepções de sexo e gênero
Liberal	Teoria política dos séculos XVIII e XIX	Os indivíduos são seres autônomos, dotados de racionalidade	Sexo faz parte dos dotes biológicos naturais, é uma variável binária. É socializado em seres humanos sexuados pelo comportamento adequado a cada sexo
Radical	Movimentos feministas contemporâneos, do fim dos anos 60	Seres corpóreos sexuados	“classe social” é a condição das mulheres como uma classe oprimida. O gênero é uma construção social que assegura a subordinação das mulheres aos homens.
Psicanalítica	Teorias psicanalíticas freudianas e outras, em particular, teorias sobre relação-objeto	Desenvolve-se biológico e psico-sexualmente	Os indivíduos se tornam sexualmente identificados como parte do seu desenvolvimento psicossocial. O gênero estrutura um sistema social de dominação masculina que influencia o desenvolvimento psicossocial
Marxista	Baseada na crítica marxista da sociedade capitalista e uma conexão dela desde meados do século XIX	Reflete as condições histórico-materiais. A essência humana é o conjunto dos relacionamentos sociais	O gênero é parte de relações históricas de classe que constituem sistemas de opressão sob o regime capitalista
Socialista	Surgiu nos anos 70 como parte das tentativas do movimento feminista de sintetizar os feminismos marxista, psicanalítico e radical	É criada histórica e culturalmente por meio de inter-relações dialéticas entre a biologia humana, a sociedade e o trabalho	O gênero é constituído processual e socialmente por meio de diversas interseções de sexo, raça, ideologia e experiências de opressão sob o patriarcado e o capitalismo.
Pós-estruturalista pós-moderna	Situado nas críticas pós-estruturalistas francesas contemporâneas do “conhecimento” e da “identidade”	Retira do centro o sujeito racional do humanismo. “Subjetividade” e “consciência” são efeitos discursivos	Sexo e gênero são práticas discursivas que constituem subjetividades específicas por meio de poder e resistência na materialidade dos corpos humanos
Terceiro-mundista/pós-colonialista	Surgindo de interseções dos feminismos ocidentais e das críticas pós-colonialistas das epistemologias ocidentais	Analisada como um construto ocidental que surgiu ao tornar o “outro” invisível ou “quase” humano. Também “essencialismo estratégico”	Considera a constituição de subjetividades complexas que vão além dos conceitos ocidentais de sexo/gênero, enfocando aspectos de gênero nos processos de globalização.

Quadro 9: Resumo das abordagens feministas
Fonte: adaptado de Calás e Smircich (1996)

Todas essas teorias estão, de alguma forma, relacionadas com os estudos e práticas organizacionais, embora, como já demonstraram Calás e Smircich (1996), tenham focalizados aspectos diferentes, detendo-se em questões específicas sem considerar outras que, associadas, poderiam encontrar respostas mais amplas. Apesar de suas diferenças, tanto no que se refere às origens intelectuais e concepções, posições epistemológicas e metodológicas, as autoras reconhecem que cada uma dessas teorias apresenta contribuições importantes para o estudo das relações de gênero nas organizações.

Nentwich (2006) questiona as discussões em torno do significado de igualdade no sentido de ser o mesmo, haja vista que compreende como impossível a suposição de que homens e mulheres sejam os mesmos. Além disso, vê como um erro tratá-los da mesma forma quando, de fato, são diferentes. Portanto, para a autora, as perspectivas feministas de igualdade e diferenças são, ao mesmo tempo, interdependentes (é necessária uma noção de diferença no sentido de definir seus problemas, a noção de diferente, mas igual ou equivalente); e excludentes, ou seja, ao mesmo tempo em que as teorias feministas buscam mudar a hierarquização das relações entre mulheres e homens, reivindicando igualdade, buscam, também, garantir que suas diferenças sejam reconhecidas.

A seguir, sem a pretensão de esgotar a discussão sobre nenhuma delas, mas sim de evidenciar as contribuições das teorias feministas para o campo dos estudos organizacionais, serão abordadas, brevemente, cada uma delas, enfatizando as principais relações entre a abordagem e as organizações, de modo a compreender como as barreiras encontradas pelas mulheres ao avançarem para o topo, estão além do “teto de vidro” e estendem-se à organização como um todo.

A **Teoria Feminista Liberal**, cuja origem é atribuída à tradição política liberal dos séculos XVII e XVIII, sustenta-se em dois enfoques: (a) o dualismo normativo, que se fundamenta na separação corpo e mente; e (b) o individualismo abstrato, cuja sustentação é um sistema de direitos que garante ao indivíduo a liberdade de satisfazer suas próprias necessidades. Essa corrente desenvolveu-se sem muitas preocupações quanto ao papel das mulheres nessa sociedade que as excluía da academia, do fórum e do mercado, e se tornavam, cada vez mais, dependentes economicamente, visto que não tinham acesso às oportunidades em todas as esferas da vida social (CALÁS; SMIRCICH, 1996).

A partir da década de 1960, os questionamentos que emergiam quanto ao papel de esposa e mãe serem fontes exclusivas de satisfação para as mulheres, levaram a movimentos feministas de luta pela igualdade de acesso e representação da vida pública, rejeitando as

construções culturais de comportamentos e ocupações apropriados para cada sexo. Embora as mulheres já estivessem inseridas em determinados postos de trabalho exclusivamente de subordinação, desde o início da Revolução Industrial, foi somente a partir da década de 1960 que a literatura organizacional identificou as mulheres gerentes como um campo promissor de estudos.

Segundo Giddens (2001, p.108), o feminismo liberal “procura as explicações das desigualdades de gênero em atitudes sociais e culturais”, tendo como preocupação central a discriminação das mulheres nas diversas instituições, dirigindo, portanto, seus esforços para proteger e estabelecer iguais oportunidades para as mulheres (MARTIN, 1994).

Representativo nessa literatura é o trabalho de Bowman, Worthy e Greyser (1965, p.15) que realizaram um *survey* com 1000 executivos e 1000 executivas sobre o papel das mulheres dos altos escalões da administração de negócios. A pesquisa, que buscava encontrar respostas para “As mulheres são pessoas³⁷ executivas? Elas pensam nelas mesmas como pessoas? A comunidade de negócios trata-as como pessoas – isto é, como indivíduo ao invés de um grupo uniforme?”. Uma das questões abordadas revelou que os homens sentem-se mais confortáveis trabalhando com mulheres subordinadas a eles; e, ao contrário, sentem-se desconfortáveis em trabalhar com mulheres em posições superiores ou iguais.

Os resultados finais da pesquisa levaram-lhes a algumas conclusões: (a) as mulheres desejam ser tratadas como pessoas. Os homens dizem às mulheres: ajam como pessoas. As mulheres dizem às mulheres: pensem em vocês mesmas como pessoas; (b) quando as mulheres agem sem qualquer privilégio, são tratadas como pessoas; quando são tratadas não como uma categoria, elas pensam em si mesmas como executivas e não como mulheres, o que as leva a comportarem-se naturalmente nas situações de trabalho.

Para os pesquisadores, os resultados negaram muitas suposições da pesquisa, especificamente ao explorar as atitudes de homens executivos e mulheres executivas em relação à mulher executiva. Para Bowman, Worthy e Greyser (1965) a pesquisa revelou que “[...] não existe a mulher executiva. Existem apenas mulheres, algumas das quais podem ser, ou ter potencial para tornarem-se executivas efetivas.” Além disso, a pesquisa atingiu seus objetivos principais: (a) identificar o grau em que as mulheres são vistas e tratadas como mulheres e não como executivas, no mundo dos negócios; e (b) descobrir que, se ao contrário,

³⁷ A palavra utilizada no original é *people*, no sentido de não pertencer a uma categoria especial, mas, sim, como o conjunto de homens e mulheres que trabalham em um tipo de trabalho específico.

homens executivos e mulheres executivas acreditam ser apropriado corrigir as desigualdades percebidas.

Ainda com referência à literatura emergente após os anos 1960, as pesquisas revisadas por Calás e Smircich (1996, p.223) revelaram que o pensamento predominante entre os homens é que somente as mulheres dotadas de qualificações excepcionais poderiam ser bem sucedidas em ocupações gerenciais. A maioria das pesquisas revisadas pelas autoras foi orientada pelas desigualdades no mundo do trabalho, sejam elas ocupacionais, remuneratórias ou de carreira, revelando a perpetuação, ao longo de mais de trinta anos, das barreiras que impedem o acesso das mulheres às mesmas condições de trabalho que aos homens são destinadas.

Outras contribuições da Teoria Feminista Liberal para o campo das organizações, que surgiram após a década de 1980, referem-se à exploração de temas como o “teto de vidro”; a demografia organizacional e carreiras, e as redes sociais. A predominância de estudos sobre mulheres executivas objetivam esclarecer as causas da segregação sexual nas organizações por meio de elementos mensuráveis, considerando sexo/gênero como uma variável. Daí o favorecimento de métodos quantitativos com algum subsídio qualitativo na orientação metodológica dessa teoria, ao abordar as organizações de forma mais ampla, focalizando desde temas como oportunidades iguais; ação afirmativa e discriminação; assédio/abuso sexual; e trabalho e família.

A contribuição principal da Teoria Feminista Liberal para as organizações, sem a pretensão de qualquer reducionismo, é a análise do fenômeno do teto de vidro, que ainda no século XXI permanece difícil de ser quebrado, em âmbito mundial, nas grandes corporações, como evidenciado na reportagem especial publicada no *The Economist*, em 2005 e, também, pela pesquisa de Clark (2006), publicada na Revista Forbes, em 2006. Ambas apresentam dados que retratam aspectos demográficos, em percentuais, sobre a participação da mulher em cargos executivos e as dificuldades em quebrar essas barreiras.

A iniciativa do International Labour Office (ILO) de compilar dados estatísticos coletados por organismos governamentais ou não-governamentais, apresentados em relatórios oficiais, evidencia um aumento insignificante do quadro quanto à predominância dos homens ocupando cargos mais altos em várias esferas sociais, políticas, econômicas, educacionais, em âmbito Mundial. A insignificância das diferenças entre os resultados encontrados por Wirth (2001), autora da primeira edição que compilou dados do período de 1996 a 2000, e aqueles apresentados no ILO (2004), que correspondem aos dados de 2001-2003, além de análises

comparativas aos anos anteriores, revela que o *glass ceiling*, apesar de algumas ranhuras, ainda permanece intacto.

Colocando a subordinação das mulheres em um sistema de dominação masculina como temática central, a perspectiva **Feminista Radical** começou a desenvolver-se nos anos 1960. Focalizando a mulher e questionando o papel das instituições na perpetuação da opressão feminina em um regime ainda patriarcal (CALÁS e SMIRCICH, 1996), tais estudos buscam uma nova ordem social, em que as qualidades atribuídas como características das mulheres sejam valorizadas como capacidades e não percebidas como um estereótipo da sujeição.

Para Giddens (2001, p.109), a essência do feminismo radical consiste na crença que os “homens são responsáveis e beneficiados pela exploração das mulheres” e que o patriarcado é um “fenômeno universal que existiu em todos os tempos e em todas as culturas”. Segundo o autor, as feministas radicais são pessimistas quanto à possibilidade de libertação da opressão sexual, o que só é possível com a eliminação total do sistema de patriarcado.

A relevância do feminismo radical para o campo das organizações não reside em tentativas de quebrar o *glass ceiling* e ascender a uma posição superior, mas na criação de um espaço das mulheres. No final dos anos 1960, feministas americanas e européias rejeitaram a dominação masculina e deram início à criação de formas organizacionais alternativas, nas quais suas características são valorizadas e “todos os elementos associados à forma masculina de poder” (CALÁS; SMIRCICH, 1996, p.227) são rejeitados.

Esses espaços, cujas formas organizacionais são contrastantes com as formas patriarcais regidas pela lógica e a razão, conforme Calás e Smircich (1996), são, na verdade, instituições que objetivam, principalmente, a satisfação das necessidades das mulheres, o desenvolvimento de habilidades diferentes daquelas desenvolvidas tradicionalmente, o bem-estar social, o apoio a minorias. Enfim, espaços destinados à articulação dos valores atribuídos às mulheres: igualdade, comunidade e participação. Embora as autoras não estabeleçam nenhuma relação desses espaços com o terceiro setor, sua caracterização remete às mesmas características encontradas na literatura sobre as organizações que dele fazem parte.

Entretanto, os estudos dessa corrente não se reduziram apenas a essas formas organizacionais, como Calás e Smircich (1996) descrevem na sua revisão, mas, também, em

negócios empresariais, cujas estruturas encontravam características semelhantes às organizações coletivistas: (a) processo decisório participativo; (b) sistema de liderança rotativa; (c) desenhos de trabalho flexíveis e interativos; (d) sistema de distribuição de renda eqüitativo; e (e) responsabilização política e interpessoal.

Dessa forma, a contribuição do feminismo radical para os estudos organizacionais reside na ampliação e revisão de vários conceitos da área de gestão, tradicionalmente associados ao masculino, o que levou à adoção de práticas e formas organizacionais que desafiam a rigidez e o mecanicismo das estruturas burocráticas. Calás e Smircich (1996) ressaltam, porém, que o resultado alcançado não se absteve do uso das idéias que regem o capitalismo.

O centro da **Teoria Feminista Psicanalítica**, segundo Calás e Smircich (1996, p.229), é “a compreensão da pessoa em sua totalidade e de seu modo de se relacionar com seu mundo”. Essa teorização abriga um conjunto de abordagens e métodos sustentados na crítica e correção dos vieses da psicanálise freudiana e outras que utilizam os estudos de Freud como base para uma interpretação psicanalítica centrada na mulher.

A pesquisa de Calás e Smircich (1996, p.230) revela que a aplicação do feminismo psicanalítico nos estudos organizacionais considerou como alicerce “as conseqüências do desenvolvimento psicosssexual feminino diferenciado em seus papéis na organização e na gerência”. Logo, emergiram explicações para as diversas situações organizacionais que envolvem a atuação da mulher, sustentadas no aprendizado social dos papéis feminino e masculino, no processo de socialização das mulheres e, por fim, nas raízes culturais e históricas.

Porém, a contribuição principal dessa abordagem advém das pesquisas que consideram as diferenças das mulheres como uma vantagem para as organizações, e, até mesmo, um recurso valorizado no contexto competitivo das empresas. A explicação de Calás e Smircich (1996) quanto à mudança da visão das características femininas, de problema para vantagem, coincide com as transformações rápidas que ocorreram e tiveram forte impacto nas empresas, exigindo estruturas flexíveis, preparadas para desenvolver relações, redes e trabalho em equipe. Todas essas exigências demandam habilidades que estão associadas à mulher: participação, sensibilidade, empatia, facilidade em desenvolver e manter relacionamentos, ou seja, competências básicas para enfrentar os desafios em um cenário de alta competitividade.

Uma das idéias centrais que fundamentam o pensamento marxista é a luta de classes; logo, as **perspectivas femininas marxistas** tendem a considerar gênero e classe como categorias sociais, em que as relações de dominação e opressão determinam a estrutura da sociedade. Calás e Smircich (1996, p.232) compreendem que o **feminismo marxista** “analisa a dinâmica produtiva e reprodutiva das dinâmicas de gênero na organização capitalista e patriarcal da economia e da sociedade, lembrando que as desigualdades de gênero persistem e persistirão se não ocorrerem grandes mudanças estruturais”.

Dessa forma, a teoria feminista marxista, inspirada no materialismo histórico de Marx, enfatiza a construção de identidades determinada pela própria existência social, ou seja, as relações de trabalho, nas quais poder e sexualidade, determinantes na construção da identidade, se entrelaçam em uma oposição à idéia de que masculinidade e feminilidade sejam estados psicológicos ou atributos de papéis sexuais que possam ser modificados ou reconstruídos. A relevância das abordagens feministas marxistas para os estudos organizacionais repousa, assim, na visão crítica das relações de desigualdade e poder que ocorrem nas organizações de trabalho, essas espaços ideais para a análise da reprodução da desigualdade de sexo/gênero, à medida que revelam a estreita ligação entre o patriarcado e o sistema capitalista.

Segundo Alvesson e Billing (1992), o argumento de que a ausência de mulheres nos altos escalões das organizações é decorrente de um padrão, historicamente estabelecido, não se constitui em uma proposição justificável, haja vista que os processos de modernização e racionalização do trabalho não seguiram um curso linear e nem mesmo aconteceram ao mesmo tempo e da mesma forma nas diferentes regiões do mundo.

Como Calás e Smircich (1996) alertaram no início de sua revisão, as teorias feministas desenvolveram-se no sentido de preencher lacunas deixadas por outras e, também, para dar abertura à discussão de novas questões. A **teoria feminista socialista** cumpre justamente esse objetivo, ao incorporar as virtudes das correntes anteriormente discutidas ao mesmo tempo em que pretende superar os limites que essas apresentam.

Gênero, nessa perspectiva, dá significado aos relacionamentos de poder que ocorrem, simultaneamente, na esfera privada e na esfera pública, visto que para o feminismo socialista, a organização como unidade de análise não é apropriada, já que “as organizações, famílias e sociedades são construídas mutuamente por meio de relações de gênero” (CALÁS; SMIRCICH, 1996, 235). Logo, a separação entre a organização e a família (re)produziu uma estrutura de gênero que diferencia mulheres e homens em contextos mais amplos, gerando e

legitimando as desigualdades baseadas em sexo que ocorrem nas organizações, como, por exemplo, a segregação ocupacional.

A contribuição da Teoria Feminista Socialista para os estudos organizacionais são amplas, tanto no sentido de abranger a interação das normas sociais com as práticas organizacionais, como, também, no sentido de revelar os microprocessos e as micro-práticas que formam os arranjos estruturais macrossociais (CALÁS; SMIRCICH, 1996).

Os estudos e pesquisas realizados a partir dessa perspectiva são reveladores das diversas práticas organizacionais que, de forma, às vezes sutil, e outras não, segregam, controlam, hierarquizam e desvalorizam o trabalho da mulher a partir da estruturação de gêneros sustentada pelas interações sociais que propiciam a dominação e submissão. Calás e Smircich (1996) chamam a atenção para o fato de que a mudança dessas práticas organizacionais não requer soluções para problemas pontuais, mas, sim, transformações mais amplas que atinjam a configuração dos sistemas sociais de modo a superar a dicotomia masculinidade/feminilidade.

A associação entre estratégia e a masculinidade foi citada por outros autores, dentre eles Knights e Morgan (1991). Para os autores, o discurso convencional de estratégia, por ser permeado de concepções de racionalidade e controle, identificam, na sociedade contemporânea, que ambos, estratégia e masculinidade, são formados por modelos de ação com propósitos instrumentais. Segundo esses autores, é freqüente, nos discursos de estratégia, a conceituação de mercados em termos de grau de penetração que uma organização pode esperar assegurar; logo, o discurso e as práticas de estratégia têm uma orientação masculina, refletindo e reproduzindo o que pode ser entendido como uma concepção masculina de poder.

O quadro retratado nessa seção espelha que os estudos organizacionais obtiveram contribuições valiosas, tanto em termos de evidenciar as desigualdades, seja de ordem quantitativa como conceitual, como, também, de incorporar abordagens que levam a pesquisas sobre as relações de gênero nas organizações e na sociedade e a perpetuação de práticas organizacionais que fortalecem o *glass ceiling*. Considerou-se oportuno fazer essa breve incursão em virtude do fato de que este estudo centra-se nas práticas discursivas, o que invoca as perspectivas pós-estruturalista/pós-modernas; porém, os temas abordados pelas outras teorias, tais como, o próprio *glass ceiling*, o patriarcado, bem como as concepções da natureza humana e de sexo, são fundamentais para dar sustentação à análise proposta.

A próxima seção, prosseguindo com a teorização feminista e suas contribuições para os estudos organizacionais, tem como ênfase, primeiramente, as teorias feministas pós-estruturalista / pós-modernas, que serão discutidas de forma mais detalhada, finalizando com as teorizações terceiro-mundistas/pós-colonialistas que entendemos ser uma extensão das primeiras.

4.3 GÊNERO E SUBJETIVIDADE: O SUJEITO ENTRA EM CENA

[...] não acredito que existam qualidades, valores, modos de vida especificamente femininos: isso seria admitir a existência de uma natureza feminina, isto é, aderir a um mito inventado pelos homens para aprisionar as mulheres em sua condição de oprimidas. Para as mulheres, não se trata de afirmar-se como mulheres, mas de tornar-se seres humanos com todos os seus direitos.

Simone De Beauvoir

Essa seção pretende discutir, com maior profundidade, as teorias denominadas de *postanalytic*, conforme Jacobson e Jacques (1997), que seguiram trajetórias diferentes daquelas discutidas até então, tanto quanto as origens intelectuais, situadas nas críticas pós-estruturalistas, pós-modernas e pós-colonialistas, quanto pelas posições epistemológicas, cuja problematização centra-se no sujeito do conhecimento, que, conseqüentemente, influenciaram as escolhas metodológicas também diferentes. Além disso, as abordagens têm em comum, como Calás e Smircich (1996) ressaltam, o entendimento de que a subjetividade é construída, assim como o gênero é um termo em construção. Nesse sentido, criticam a análise de sexo e gênero como categorias analíticas estáveis, compartilhando, ao contrário, com a idéia de flexibilidade e multiplicidade.

As teorias feministas pós-estruturalistas/pós-modernas darão início à discussão, seguidas das teorizações terceiro-mundistas/(pós)-colonialista, essas consideradas uma extensão das primeiras, por também desafiarem noções tradicionais das organizações e da ocidentalização do mundo. Além disso, levou-se em conta a importância em evidenciar as características da abordagem pós-colonialista, cuja emergência ocorreu em tempos mais recentes e constitui-se em um sem número de possibilidades de analisar a ocidentalização da mulher nas organizações, bem como o conceito de gênero.

4.3.1 Posicionamentos teóricos Pós-Estruturalistas / Pós-Modernos nos Estudos de Gênero

Há sempre para mim um grande mistério na alma feminina. Sempre pra mim é.. Eu tenho uma grande curiosidade.[...] Eu me considero um grande desconhecedor da alma feminina. Eu sou um sujeito curioso exatamente por desconhecer, por querer saber, por querer entender e não entender nunca.

Chico Buarque

As abordagens que se localizam nesse âmbito distinguem-se das anteriores por apresentarem um avanço na discussão do feminismo quando questionam o conhecimento e sua constituição como uma verdade objetiva e universal, nas teorias modernas, soando como uma resposta aos apelos de Mills (1988) quanto à ausência de estudos que tratam as mulheres em situação periférica na vida organizacional. Segundo Bradshaw (1996), as teorias pós-modernas têm evidenciado questões importantes no campo do comportamento organizacional, abordando situações comuns nas organizações, tais como conflitos, desigualdades e contradições, o que é negligenciado por outras teorias.

Calás e Smircich (1996) apontam três correntes principais inseridas nessas teorias (Quadro 10), que se distinguem, principalmente, pelas origens intelectuais que determinaram a questão central que direcionou os estudos e pesquisas.

Corrente	Origens intelectuais	Questão central	Autoras e autores principais
Feminismo Francês	Jacques Lacan Jacques Derrida Jardine, Moi, Tong ³⁸	Relacionamento entre linguagem e “ser mulher”	Simone de Beauvoir Hélène Cixous Catherine Clément Luce Irigaray Julia Kristeva
Teoria Anglo-americana	Michel Foucault	Poder e conhecimento e os pontos de interseção entre corpo, discursos e práticas	Diamond e Quinby Sawicki Weedon
Feminismo pós-moderno	Lyotard	Constituição do “feminino” dentro da modernidade e as conseqüências negativas da desconstrução dessa imagem por uma política feminista	Alcoff Judith Butler Joan Scott K. Ferguson Nicholson

Quadro 10: Principais correntes feministas pós-estruturalistas/pós-modernas
Fonte: Adaptado de Calás e Smircich (1996)

Diante desse quadro, fica evidente a necessidade de retomar as sustentações sobre as quais os pós-modernistas e pós-estruturalistas repousam seus argumentos: a linguagem não é estática, mas dinâmica, ambígua e mais do que parece ser (MARTIN, 1994), no sentido de

³⁸ Psicanalistas freudianos tradicionais

que qualquer termo pode ter múltiplos significados e idéias. Para essas correntes, segundo Calás e Smircich (1996, p.225), “o conhecimento depende das possibilidades de representar uma realidade que existe desconectada de sua representação, desconectada da linguagem, a correspondência entre uma e outra pode ser facilmente questionada”.

Mumby e Putnam (1992), nesse sentido, apontam as implicações dessa perspectiva em mudar o senso comum das definições de masculino e feminino, ao analisarem a noção de racionalidade limitada de Simon (1976), que explora as limitações com as quais o tomador de decisão se defronta e não lhe permitem a solução ideal, mas sim, satisfatória. A análise dos autores sugere que, como um dos fatores que limitam a racionalidade é a emoção, e essa, por sua vez, é tradicionalmente associada ao papel da mulher, os homens que ocupam os cargos de decisão experenciam, também, a mesma espécie de emoção.

Scott (1988, p.41) evoca a necessidade de analisar as oposições binárias que ainda persistem, pesquisando meios e diferentes tipos de análises como, por exemplo, o emprego da desconstrução, conforme definida por Derrida, para “nos tornarmos mais conscientes sobre a distinção entre nosso vocabulário analítico e o material que queremos analisar”.

A ênfase que as correntes feministas sob a égide das perspectivas pós-modernas/pós-estruturalistas direcionam à relação entre linguagem e conhecimento reflete o seu caráter eclético e, também, complementar, na medida em que as origens intelectuais consideradas oferecem possibilidades distintas de análises, intersecções e relações entre linguagem, conhecimento e poder. De acordo com Mumby e Putnam (1992), na abordagem feminista pós-estruturalista os atores sociais constroem suas identidades nas organizações por meio de práticas discursivas, e, especialmente, por meio dos sistemas de significados.

Alvesson e Billing (1992) crêem que as normas e valores culturalmente definidos na organização definem a construção das categorias de gênero, influenciando o significado de ser homem ou ser mulher. Logo, alegam os autores, a importância de entender como essas categorias são construídas e (re)construídas no âmbito das organizações. Nesse mesmo sentido, Freitas (1998, p.4) aponta para a existência de “uma chantagem implícita, silenciosa, que leva a mulher a retornar, espontaneamente, mais cedo ao trabalho após o parto”. Essa “chantagem”, ainda que subentendida, é efetiva em virtude do receio que as mulheres têm de perderem o emprego.

As teorias feministas que analisam a construção e desconstrução de categorias sociais, dando novos contornos à investigação das relações assimétricas de poder que

permeiam as organizações e a sociedade, sustentam-se em três contribuições principais. Primeiro, na influência de Derrida (1973), ao propor a desconstrução dos termos (conhecimentos) pela multiplicidade de sujeitos que sempre diferenciam o seu significado. Segundo, na análise genealógica de Foucault (1969, 1995), que revela a emergência das relações de poder e conhecimento constituídas nos discursos e práticas. E, por fim, os argumentos de Lacan (1977) quanto à ruptura que ocorre entre o estágio pré-lingüístico, em que a criança recorre ao imaginário, para o estágio lingüístico ou simbólico, no qual a criança perde o sentido do todo e a noção de completude.

Foucault (1969, 1995, 2001), ao romper com as teorias tradicionais do sujeito, abriu caminhos que permitiram relacionar os corpos dóceis e o poder; o discurso e a sustentação do poder hegemônico, o que vai além das relações de poder concentradas no poder do Estado. As implicações dos estudos de Foucault (1969, 2001) são significativas para compreender as questões delineadas por Calvert e Ramsey (1992) sobre as razões pelas quais as vozes das mulheres são silenciadas nas organizações. Entre elas, os autores destacam as pressões sobre as mulheres para se conformarem com as normas e, também, a rejeição que as mulheres têm quanto a assumir suas diferenças, que sempre estão associadas à inferioridade.

Martin (1990, 1992, 1994) e Fletcher (1998) exploram os discursos organizacionais que, por meio de práticas aparentemente bem intencionadas, na verdade suprimem os conflitos de gênero e, ao contrário de ir em direção à igualdade, constrói formas de sustentar tais desigualdades. Os estudos de ambas associam a dicotomia público/privado com gênero de forma que, ao mundo público, pertence o que diz respeito à política, economia e empresas, determinando, assim, o território de domínio masculino. Já, a esfera privada, concebida como a família, é de domínio da mulher, cujas responsabilidades se resumem aos trabalhos domésticos e cuidados com os filhos.

No início dos anos 1990, apesar da emergência de ações afirmativas para a igualdade de oportunidades e pagamento de salários entre homens e mulheres, Martin (1992) ressalta que, nos Estados Unidos, mulheres integrantes da força de trabalho eram agrupadas em ocupações com baixa remuneração, além de as tarefas de casa estarem, predominantemente, a cargo delas. Para Martin (1992), pelo fato de a maioria das organizações serem controlada por homens, esses as dirigem em seu próprio interesse, suprimindo os conflitos que surgem quando há o confronto entre os interesses de ambos, homens e mulheres.

A segregação ocupacional associa certos tipos de trabalho e atividades como específicas de mulheres ou de homens, criando estereótipos (SNIZEK; NEIL, 1992) o que leva Alvesson e Billing (1992) sugerirem que o simbolismo de gênero nas organizações tem conseqüências graves na organização, suscitando reações indesejáveis, como ações que marginalizam e degradam funções específicas de homens quando começam a ser ocupadas por mulheres. O simbolismo ao qual os autores se referem, não se reduz aos aspectos ocupacionais e funcionais; vai além ao definir as posições de superioridade e subordinação.

Quanto aos aspectos demográficos, Martin (1994) observa que, de fato, as mulheres estão inseridas no mercado de trabalho tanto quanto os homens; porém, na academia, existe uma desigualdade quanto à ocupação de altos níveis hierárquicos, embora encontre diferenças entre países. Porém, Martin e Meyerson (1999) inspiram-se na ênfase de Foucault em microprocessos para analisar uma companhia bem sucedida, localizada no Silicon Valley³⁹ que emprega mulheres em cargos de alta direção, o que as autoras consideraram atípico para esse tipo de indústria, caracterizada pelo domínio masculino.

Apoiando-se em Foucault, Martin e Meyerson (1999) discutem como as práticas de trabalho mais simples, tais como o arranjo físico do local, podem servir para reforçar o discurso de peritos que definem como o “modo certo de agir”, de forma a excluir outros comportamentos, marginalizando-os e tornando-os inapropriados. As autoras, concordando com Foucault, afirmam que as categorias distintivas de comportamentos, ao serem produzidas discursivamente, dão formato a sistemas nos quais as desigualdades de gênero estão incrustadas em atividades, tarefas e comportamentos aparentemente neutros, mas, que, de fato, criam culturas organizacionais “descritas como masculinas” (MARTIN; MEYERSON, 1999, p.315).

O feminismo, como um movimento tanto político como teórico, pecou por não ser organizado, conforme alguns críticos o dizem (MARTIN; MEYERSON, 1999), propondo-se a combater a subordinação de mulheres por meio de ações pró-ativas que reagem contra as desvantagens, não aceitando a identidade definida conforme o interesse de outros (MARTIN; MEYERSON, 1999). Esse movimento, embora tenha o mérito de muitas conquistas, ao recusar a perspectiva foucaultiana quanto à resistência, perde por não utilizar formas alternativas para resistir à dominação dos “empoderados”, agindo nos microprocessos na tentativa de alterar a ordem vigente.

³⁹ Vale do Silício – região na Califórnia que abriga várias empresas do ramo de alta tecnologia.

Martin e Meyerson (1999) relatam as experiências dessas mulheres cujo trabalho requer habilidades técnicas; porém, ao mesmo tempo em que a essas mulheres são atribuídas posições formais de poder, elas são “desempoderadas” pelas associações de gênero que fazem com a mulher em um contexto cuja presença é rara. Os resultados encontrados pelas autoras são sintetizados no quadro 11, a seguir:

Microprocessos analisados	Resultados
Indústria dominada por homens	Mulheres em posições executivas – 15% Mulheres em posições científicas – 26%
Competição e ameaças à identidade individual	As mulheres estão em desvantagem quanto ao tempo para competir com os homens os homens agem de maneira exagerada como macho, nas competições
Competição entre grupos	Existe muita lealdade entre os membros do grupo
Conformidade	Algumas mulheres conformam dentro de alguns limites
Rejeitam a proteção e reagem com restrição	Algumas mulheres tentam evitar o conflito, mas se necessário, confrontam, recusam a conformar com algumas normas
Ajuste entre conflito, conformidade e confronto	Algumas mulheres agem conforme a situação
Aprendendo o jogo dos homens	Algumas mulheres agem com conformidade e fazem o jogo dos homens
Relutância	Algumas mulheres relutam ao conflito, mas aceitam o confronto quando sentem que são injustiçadas
As recompensas do confronto	As recompensas pelos esforços das mulheres acentuam a desigualdade

Quadro 11: Microprocessos analisados e seus resultados

Fonte: Adaptado de Martin e Meyerson (1999)

A análise de Martin e Meyerson (1999) revelou que as reações das mulheres no ambiente de trabalho misturam conformidade, resistência e confronto quanto a sua subordinação. Algumas dessas mulheres notaram o tratamento desigual a que estavam subordinadas, e a resistência à pressão pela conformidade assumiu várias formas, até mesmo a sabotagem. Outras se conformavam de alguma forma, silenciando-se ou fugindo de conflitos. Confrontos também foram evidenciados como, por exemplo, uma delas não aceitou que seus colegas homens levassem o crédito pelo trabalho realizado por ela.

Caminhando na mesma direção, Bradshaw (1996) utiliza a perspectiva feminista/pós-moderna para revelar as vozes silenciadas em muitas dimensões das corporações, valendo-se da desconstrução de textos que privilegiam discursos de mudança, mas o que ocorre, na realidade, é a perpetuação da marginalização das mulheres e a permanência do *status quo*. Os textos utilizados pela autora foram selecionados de documentos públicos, que enfatizou o fato de sua crítica não ser de cunho pessoal; ainda,

deixa claro que o seu próprio texto está, da mesma forma, aberto a outras interpretações e leituras.

Acker (2000), ao analisar tentativas em organizações para engendrar projetos de igualdade de gênero, conclui que, mesmo as mulheres ocupando posições nas quais estiveram ausentes durante 30 anos, as mudanças que ocorreram são modestas e insuficientes para que possa confirmar uma mudança nas organizações quanto a sua natureza de gênero. Segundo a autora, uma pergunta ainda persiste: Porque é tão difícil fazer mudanças organizacionais que podem gerar igualdade de gênero no trabalho?

Os resultados alcançados por Bradshaw (1996) evidenciam a existência de publicações sobre a governança corporativa e os aspectos que envolvem o futuro da direção e da redistribuição de poder dentro das corporações. Entretanto, quando as questões que se referem à constituição do corpo diretor, a autora evidencia que a natureza da discussão sobre mudança é bem diferente. Os textos analisados foram interpretados pela autora como um reforço à manutenção do *status quo* e a perpetuação da “exclusão de mulheres e outros grupos de *stakeholders* das posições de poder” (BRADSHAW, 1996, p.121).

Os privilégios existentes em apenas uma parte de relações dicotômicas, tais como público e privado, feminino e masculino (FLETCHER, 1998), aparecem nos textos como algo neutro e natural, sugerindo, segundo a análise de Bradshaw (1996), a existência de um conjunto de relações de poder/conhecimento que oculta os conflitos de gêneros.

Para Connor (1993), essas abordagens feministas, ao projetar o feminino como o lugar do outro, identificando-o como o lado negativo e desacreditado da polaridade, pretende devolver a consciência das periferias, que são frequentemente empurradas do centro. Hardy e Palmer (1999) reconhecem que os estudos pós-modernos, no contexto da teoria feminista, exploram suas idéias para dar voz ao sujeito, notadamente ao papel da mulher e minorias nas organizações.

Nesse sentido, Calás e Smircich (1996) consideram que a abordagem feminista pós-moderna, ao enfatizar a complexidade das relações sociais, eleva o gênero para uma categoria na qual se inserem outras categorias que são marginalmente excluídas, tal como outras minorias. Nesse sentido, gênero, como categoria analítica, permite tanto a desconstrução de posições institucionalizadas de poder, quanto abre “espaço para diferentes engajamentos políticos que reconhecem relações assimétricas de poder entre aqueles que pretendem ser o ‘mesmo’” (CALÁS; SMIRCICH, 1996, 237).

Os estudos feministas pós-modernos apresentam significativas contribuições para os estudos organizacionais (FLETCHER, 1998), principalmente por enfatizar a natureza frágil de gênero nas organizações, bem como a constituição dos grupos de gênero, cujas relações envolvem, segundo Mills (1988), tanto aceitação quanto resistência. Bradshaw (1996) reforça que o uso dessas abordagens revela as suposições ideológicas que estão nas entrelinhas dos textos, o que evidencia como esses suprimem os conflitos de gênero.

Martin (2003) rebate as críticas dirigidas às teorias feministas, pela Teoria Crítica, quanto ao engajamento para a mudança, ou a subversão da ordem. Para a autora, a teoria feminista é bastante otimista em relação às mudanças das relações de gênero, o que a faz indagar sobre os motivos que levaram essas duas tradições a se desenvolverem de forma independente. Uma das críticas endereçadas às teorias feministas é o fato de essas preocuparem-se apenas com as mulheres que têm condições de colocar-se na arena de competição, o que Martin (2003) contesta argumentando que os estudos contemporâneos não têm focalizado apenas mulheres privilegiadas, mas também têm explorado amplamente as histórias pós-colonialistas, especialmente de mulheres pertencentes aos países do “terceiro mundo”.

4.3.2 Teoria Terceiro-Mundista/(Pós)Colonialista: ampliando as possibilidades de análise crítica das práticas organizacionais na reprodução das relações de poder baseadas no gênero

*E se somos Severinos
iguais em tudo na vida,
morremos de morte igual,
mesma morte Severina:
que é a morte de que se morre
de velhice antes dos trinta
de emboscada antes dos vinte.
de fome um pouco por dia
(de fraqueza e de doença
é que a morte Severina
ataca em qualquer idade,
e até gente não nascida).*

João Cabral de Melo Neto

Considerando o pensamento de Kuhn, de que o conhecimento científico é uma construção que segue padrões estabelecidos, por sua vez ancorados em culturas e práticas, crenças sociais e pessoais, admite-se que a sua produção é um processo social. Contudo, não significa abraçar a análise das relações de poder que constituem a sociedade. São os estudos pós-coloniais, assim definidos por Harding (1998), que resgatam as perspectivas dos grupos culturalmente marginalizados, na tentativa de considerar, na produção do saber, os conhecimentos gerados pelo “outro”, ou como Nunes (2002) considera, sistemas de conhecimento alternativos .

O pensamento pós-colonial é visto por muitos autores (SPIVAK, 1994; MENDOZA, 2002) como uma consequência de um dos traços do pós-modernismo: a ênfase no emergente/local. Tendo surgido nos anos 1980, como referência ao “Terceiro Mundo”, inicialmente habitou campos diversos como a sociologia, ciência política, teoria literária, antropologia e comunicação, e, um pouco mais tarde, o campos dos estudos organizacionais.

Segundo Goodale (2005), o termo pós-colonialismo refere-se a uma variedade de discursos e políticas. No entanto, o autor emprega-o com o significado de uma estratégia, surgida nos anos 1960, de auto-representação política por colonizados, encorajada por seus colonizadores, já que, na visão do autor, a produção da colonização foi primeiramente discursiva. Nesse mesmo sentido, para Hardt e Negri (2000), a globalização é um império, uma lógica totalizante de comando, na qual todos os envolvidos criam a impressão de uma ordem global unificada; portanto, a colonização ainda é latente, e o pós-colonialismo, assim como o pós-modernismo, representa uma rejeição aos regimes modernos de poder, uma oposição à exploração e subjugação de todos aqueles submetidos ao “Império”.

A colonização é tanto externa quanto interna, com grupos majoritários colonizando outros grupos independentes dentro de uma mesma nação. Jacobson (1989) analisa como as próprias políticas de desenvolvimento tecnológico, negam as tradições culturais locais em prol de um conhecimento científico hegemônico, materializado em artefatos tecnológicos. O autor descreve como o imperialismo na África levou à destruição de sistemas científicos próprios com sua substituição pela ciência ocidental que, mesmo obtendo maiores lucros, inutilizou grandes áreas, o que atualmente impede a população de fazer uso da terra para sustento das famílias locais.

Já Dirlik (1997) considera que a teoria pós-colonial inclui a rejeição ao legado do colonialismo em relação à autoridade, discursos, conhecimento, poder e relações sociais institucionalizados. Mas os questionamentos de Dirlik (1997) direcionam-se aos intelectuais,

profissionais e Estados do Terceiro Mundo que, segundo o autor, são cúmplices da extensão que o capitalismo ganha com o Eurocentrismo e a opressão norte-americana, na medida em que suas críticas focalizam o significado de pós-colonialismo. Porém, a questão principal não é essa, mas, sim, sobre as mudanças que ocorreram, ou melhor, se ocorreram; e, se não houve mudanças quanto ao domínio do Primeiro Mundo sobre o Terceiro Mundo, porque não discutir o colonialismo, a dominação e o capitalismo?

Quando se destaca a relação entre pós-colonialismo e pós-modernismo pretende-se apontar que ambos têm como sustentação a preocupação em dar voz para aqueles que são marginalizados, empurrados do centro para a periferia, freqüentemente identificados como o “outro”. No âmbito dos estudos pós-colonialistas, inicialmente a ênfase foi direcionada aos povos que estavam fora do “Primeiro Mundo”; no entanto, o termo assumiu uma conotação mais ampla, abrangendo todas as populações que vivem em situações nas quais não têm representatividade e, portanto, subordinam-se à lógica dominante, independente do país ou local em que habita (DIRLIK, 1997).

Nessa mesma direção caminham as inquietações de Hall (2006) quanto às reais possibilidades de separar o colonialismo e o pós-colonialismo, assim como o modernismo e o pós-modernismo. Para o autor, o colonialismo, além de um momento histórico específico, é, também, uma forma de “encenar ou narrar a história”. Assim, o pós-colonialismo não passa de um discurso que serve mais ao colonizador do que ao colonizado.

A despeito das controvérsias sobre o pós-colonialismo, Calás e Smircich (1996, p.244-245) apontam as principais contribuições (Quadro 12) do feminismo pós-estruturalista/pós-moderno e do feminismo terceiro mundista/pós-colonialista/mulheres no desenvolvimento, para os estudos organizacionais. Segundo as autoras, as contribuições residem na forma como as abordagens ampliam possibilidades, articulações e engajamentos.

Feminismo pós-estruturalista/pós-moderno	Feminismo terceiro mundista/pós-colonialista
<ol style="list-style-type: none"> 1. Focaliza a natureza discursiva da “realidade social” e da “subjetividade” e na sua natureza não essencial. Ênfase na linguagem como um sistema de diferenças que permite questionar os limites impostos ao “conhecimento” por certos discursos privilegiados. 2. Permite a articulação da “política do conhecimento” como uma forma de relações e poder que tenta neutralizar um sistema de exclusão para certas posições de sujeito (por exemplo, de gênero). 3. Oferece uma visão mais pluralista de engajamentos políticos, em que “gênero” se torna apenas um argumento entre outros. Oferece visões mais complexas da localização social e as estruturas de opressão. 4. Análise desconstrutivista e genealógica provê uma estratégia importante para demonstrar os limites do discurso organizacional e as estruturas (freqüentemente, baseadas em distinções de gênero) desses limites. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problematiza o conceito de “gênero” como constituído no ocidente, e abre a possibilidade de outras configurações de gênero e de relações mais complexas entre homens e mulheres, no contexto das múltiplas opressões produzidas pelo capitalismo. 2. Estende a crítica ao conhecimento ocidental para além da desconstrução, ao articular outras possibilidades de conceitualização e subjetividades. Produz imagens positivas dos sujeitos terceiro-mundistas capazes de agir e de representação. Fortemente localizada em culturas e histórias específicas, as interseções de gênero/raça/classe/etnia. 3. Demonstra as possibilidades de ação política e de pluralismo político dentro dos limites micropolíticos da vida (organizacional) cotidiana. 4. Ilustra abordagens tradicionais para organizações fora do âmbito da visão ocidental da “organização”. Essas abordagens são freqüentemente exemplificadas nos movimentos sociais e em novas manifestações de cultura popular, surgindo em diversos países (pós) coloniais.

Quadro 12: Principais contribuições das abordagens *postanalytcs* para os estudos organizacionais

Fonte: adaptado de Calás e Smircich (1996, p. 244-245)

Em síntese, a teoria pós-colonialista se propõe a revelar que a produção do conhecimento ocidental como representativa do centro implica na existência de um sujeito universal, na legitimação do imperialismo e do colonialismo. No mesmo sentido, o pós-modernismo rejeita o conhecimento imposto que leva à perpetuação de um sistema de exclusão e sujeição, enquanto focaliza o discurso que emana de um “sujeito descentrado, imóvel, múltiplo, constituído na diferença, como uma posição para representar o conhecimento” (CALÁS e SMIRCICH, 1996, p.239).

As teorizações terceiro-mundistas/(pós-colonialistas) relacionadas ao feminismo, segundo Calás e Smircich (1996), contestam o fato de as imagens e experiências sociais das mulheres ocidentais serem privilegiadas nos estudos de gênero (MENDOZA, 2002), por entenderem que desse fato as mulheres do terceiro mundo tenham sido constituídas como o “outro” em relação às ocidentais de primeiro mundo. A análise pós-moderna e pós-estruturalista insere-se nessas correntes pela ênfase dirigida às culturas periféricas, oferecendo alternativas para a busca de identidades, ao retirar do centro o sujeito racional do humanismo. Assim, os estudos femininos questionam as diversas configurações sociais que a

modernização produz, abrangendo temáticas tais como mulher no desenvolvimento, ou seja, mulheres ocidentais, e a colonização das mulheres do Terceiro Mundo.

A evidência do crescimento dos estudos feministas terceiro mundistas/(pós-colonialistas) como objeto de análise é revelada por Chouliaraki e Fairclough (1999), quando esses sugerem a inclusão dessa temática e suas ramificações na agenda de pesquisa da Análise Crítica de Discurso (ACD), o que pode contribuir para revelar as contradições do discurso na modernidade tardia⁴⁰, a sua complexidade e ambigüidade, e, também, para abrir diferentes possibilidades de análise de discurso. Entre os temas propostos para compor a agenda da ACD são: colonização/apropriação; globalização/localização; reflexividade/ideologia; identidade/diferença, que, já fazem parte das correntes pós-modernas e pós-estruturalistas.

Os resultados expressos no relatório do Banco Mundial, sobre a questão de gênero, remetem à necessidade de estudos que aprofundem nas questões intragênero, a exemplo das mulheres trabalhadoras rurais, que enfrentam riscos e problemas específicos de saúde mais graves em relação aos seus pares urbanos. No Brasil, a importação dos modelos científicos sob a forma de tecnologia é notório, criando um padrão de desenvolvimento industrial e humano inconciliável com a produção cultural local. Segundo o relatório, as mulheres da zona rural do Nordeste brasileiro trabalham mais horas que os homens, tornando-se mais vulneráveis aos riscos de saúde, pois, além de realizarem atividades na colheita e plantio, tarefas efetuadas tipicamente por mulheres, ainda são responsáveis pelos afazeres domésticos (PENA; PITANGUY, 2003).

Vale trazer à tona, nesse momento, as questões que Mohanty (2002) se propõe a esclarecer, ao revisitar as idéias que disseminou em publicações na década de 1980. As reflexões principais da autora estão associadas ao que ocorreu após a década de 1980 ao início desse século, no que diz respeito às transformações, possibilidades e avanços dos estudos e práticas feministas no contexto intelectual, político e institucional. Segundo a autora, seus primeiros trabalhos se apropriaram das idéias pós-modernistas com o objetivo de esclarecer que os estudos feministas *cross-cultural* devem enfatizar o contexto local e a subjetividade, bem como o contexto dos sistemas e processos político-econômicos em âmbito global.

Mohanty (2002) ressalta a sua determinação, seu compromisso político e pessoal em intervir de modo a criar um espaço em que o Terceiro Mundo (imigrantes e outros marginalizados), pudesse ver, por eles mesmos, a sua exclusão e a falta de representação

⁴⁰ Os autores não aceitam o pós-modernismo como época, adotam o termo modernidade tardia.

dentro das comunidades euro-americanas. Ancorada nas idéias pós-estruturalistas e pós-modernas⁴¹, a autora fez estudos, sobre as causas e o modo como as diferenças foram inseridas nas comunidades, que levaram à abertura de novas possibilidades de pesquisa.

Discorrendo sobre os caminhos que seus estudos sobre o feminismo e o Terceiro Mundo trilharam, Mohanty (2002) vê a globalização, como um fenômeno econômico, político e ideológico que controla o mundo e suas várias comunidades conectadas e interdependentes, sob regime material e discursivos. Dessa forma, a autora considera que os estudos feministas baseados no relativismo cultural são, de fato, uma apologia ao exercício do poder, haja vista que resultam em um conhecimento que sustenta o contexto de uma teia mundial que claramente direciona o poder e a dominação.

A partir de então, propõe que os estudos feministas devam considerar que o local e o global são definidos em termos de suas relações e ligações conceituais, materiais, temporais, contextuais, e não reduzidas a uma definição geográfica. Essa perspectiva, que Mohanty (2002) refere-se a um modelo de solidariedade, pressupõe que os pontos de conexão e distância entre as comunidades de mulheres marginalizadas e privilegiadas devem ser ensinados e aprendidos em termos de dimensões locais e globais.

As conclusões da autora, quanto às questões que ensejaram essa volta às origens do seu pensamento, se dirigem para um aspecto principal: “as mulheres são trabalhadoras, mães, ou consumidoras na economia global, mas nós somos também todas essas coisas simultaneamente” (MOHANTY, 2002, P.527). A questão principal é que os movimentos sociais e antiglobalização, nos quais as mulheres estão presentes tanto como líderes e participantes, são, de fato, espaços importantes para a construção do conhecimento, comunidades e identidades. Porém, é necessário ir além: é necessário mudar o entendimento da masculinidade desse trabalho, pois, “A crítica e resistência ao capitalismo global, revelando a naturalização dos seus valores masculinos e raciais, começam a construir uma prática feminista transnacional” (MOHANTY, 2002, p.530).

Nesse contexto, é emblemática a questão das diferenças intragênero, em que se constata uma tendência para o aumento da desigualdade. A desagregação dos ganhos das mulheres de acordo com os níveis educacionais, segundo Pena e Pitanguy (2003), sinaliza para uma tendência rumo a uma maior convergência salarial de homens e mulheres em razão

⁴¹ Mohanty (2002) não se declara contra ou a favor do pós-modernismo como um todo; critica os efeitos da hegemonia do pós-modernismo nos estudos feministas. Esclarece que utiliza metodologias, teorias e *insights* marxistas, pós-modernistas, realistas, entre outros.

de as mulheres com educação superior terem salários mais altos. Porém, a distribuição de renda é maior entre os homens do que entre as mulheres, com o mesmo nível educacional.

Ainda sobre essa questão, o relatório do Banco Mundial evidencia que “em termos de nível de renda, as mulheres brancas estão mais bem situadas do que as mulheres negras, quando o nível de educação é constante” (PENA; PITANGUY, 2003, p.82), semelhante ao que ocorrem com os homens, ao passo que a situação se agrava quando a etnia é combinada com gênero: homens brancos são claramente privilegiados em termos de renda, comparando-os com homens negros, mulheres brancas e mulheres negras.

Para Calás e Smircich (1996, p.245), o conceito de gênero passa a ser “constituído no ocidente, e abre a possibilidade de outras configurações de gênero e de relações mais complexas entre homens e mulheres, no contexto das múltiplas opressões produzidas pelo capitalismo”. A literatura sobre gênero, nessa corrente, começa a se ampliar a partir do começo desse século, residindo, de forma expressiva, na literatura sobre organizações não governamentais, e também, na ênfase que os organismos mundiais destinam ao assunto, colocando em pauta temas que abordam as diferenças entre as minorias, levando-se em conta a ocidentalização do mundo “globalizado”.

4.3.3 Evidências e omissões das práticas relacionais no trabalho

Quanto mais solidários são os membros de uma sociedade, mais relações diversas sustentam, seja entre si, seja com o grupo tomado coletivamente, porque se os seus encontros fossem raros eles não dependeriam uns dos outros senão de maneira frágil e intermitente.

Emile Durkheim

Nessa seção, abordam-se as práticas relacionais que emergem no mundo do trabalho e como essas influenciam o que é produzido e difundido sobre os aspectos inerentes às organizações, tais como estrutura, tarefas e divisão do trabalho, essa, sobretudo, quanto à divisão do que é de domínio masculino e feminino. Fletcher (2001) define prática relacional como uma maneira de alcançar objetivos no trabalho utilizando-se de habilidades tais como saber ouvir, reciprocidade, mutualidade, sensibilidade ao contexto emocional inerente às relações humanas.

A separação do trabalho em duas esferas, masculina e feminina, é reforçada, como analisa Fletcher (1998), pelo discurso (esse entendido como prática social, estruturas e linguagem) presente em textos nos quais o conhecimento de uma esfera (Quadro 13) é considerado inapropriado para a outra, determinando, assim, atributos que as diferenciam e definem a sua natureza.

Dimensão	Esfera Pública	Esfera Privada
Visão do trabalho	Obrigação	Prazer
Motivador	Dinheiro	Amor
Natureza	Pago	Não pago
	Racional	Emocional
	Abstrato	Concreto
Tempo	Definido	Ambíguo
Resultados	Bens, produtos, serviços, dinheiro	Pessoas, relações sociais, criação de comunidades, atitudes, valores, administração de tensões
Contexto	Competição, individualismo	Coletividade, colaboração
Habilidades necessárias	São aprendidas para lidar com a complexidade	São inatas.

Quadro 13: Demarcação das características do trabalho de acordo com as esferas as quais pertencem
 Fonte: Adaptado de Fletcher (2001, p.166)

Watson (2005), ao contrapor duas formas de caracterizar as organizações de forma discursiva, chama a atenção para o fato de que as teorias organizacionais são disseminadas, em diversos espaços⁴², como um conhecimento necessário para orientar a organização do trabalho, principalmente em países em desenvolvimento.

Entretanto, conforme Watson (2005), a multiplicidade de abordagens que tomou conta do campo de estudos organizacionais, incluindo-se aí o fato de serem originadas de diferentes disciplinas, abordagens metodológicas e esquemas teóricos, deu tonalidade à complexidade do mundo social, a despeito de prover o campo de uma riqueza de recursos analíticos. Na tentativa de simplificar essa multiplicidade, o autor distingue duas formas básicas em que se podem caracterizar, discursivamente, um sem número de teorias, perspectivas e abordagens: (1) a lógica sistêmico-controladora; e (2) a lógica processual-relacional.

Na primeira categoria incluem-se os estudos que incorporam as premissas predominantemente mecânicas do trabalho gerencial, caracterizando-o como uma “atividade essencialmente preocupada com o desenho e o controle organizacionais, como um grande sistema mecanizado, programado, para alcançar, racionalmente, metas organizacionais

⁴² Os diversos espaços a que o autor se refere são: empresas, escolas, hospitais e instituições governamentais.

objetivas” (WATSON, 2005, p.15). O modelo alternativo, apoiado em uma lógica processual-relacional, reconhece que os membros da organização são responsáveis “em dar sentido ao que fazem, em contextos fortemente ambíguos, com diversas rupturas, propósitos e objetivos conflitantes” (WATSON, 2005, p.16) de forma a garantir a sobrevivência da empresa. A ambigüidade, da mesma forma conceituada por Meyerson e Martin (1987), é decorrente do fato de a organização ser palco de diferentes vários discursos, expressões e formas de compreender e agir em relação a determinados aspectos.

A lógica sistêmico-controladora enfatiza a racionalização, o controle e o conhecimento técnico, subordinando questões éticas, ou ainda, negligenciando-as. As práticas emergentes nessa lógica não consideram relevantes os valores humanos, atribuindo importância aos papéis controladores que os indivíduos desempenham. Embora Watson (2005) não faça nenhuma alusão à divisão sexual do trabalho, evidencia-se, na sua discussão, essa mesma lógica como sustentação para segregar o trabalho feminino, subordinando-o à forma de gerenciamento caracterizada como masculina.

Ao contrário, a lógica processual-relacional, nas palavras de Watson (2005), adota a postura ontológica do “tornar-se” para revelar as relações e os processos que emergem nas organizações, rejeitando a organização como algo estável. As conseqüências dessa abordagem giram em torno de reconhecer a necessidade de considerar os contextos específicos, locais, assim como prega o pós-modernismo (CHIA, 2003). Nesse sentido, os indivíduos são seres relacionais e, por meio dessas relações dão sentido à organização que, por sua vez, não consiste em uma entidade estática.

Outros aspectos que Watson (2005) utiliza para distinguir a perspectiva processual-relacional são coincidentes com os pressupostos pós-modernos, embora o autor não faça nenhuma referência à abordagem. Nessa perspectiva, segundo o autor, os indivíduos e as organizações possuem as seguintes características (Quadro 14):

Aspecto	Indivíduos	Organizações
Visão	Resulta das suas relações com os demais	Conjuntos de relações e de acordos inter-relacionais
Identidade	Processos emergentes	Resultam de processos de trocas, negociações, conflitos e compromissos
Orientação quanto ao esforço	Sentidos, significados e interpretações negociadas	Estratégias que emergem para garantir a sobrevivência no longo prazo
Ações	Influenciadas pelos sentimentos em relação ao mundo e capacidades racionais	Influenciadas pelos sentimentos dos membros e pela busca racional de interesses materiais
Existência	São animais culturais: dão sentido ao mundo e as suas atividades profissionais de acordo com a cultura e os valores da sociedade e das comunidades de que fazem parte.	É uma questão relacional em si; um conjunto de acordos e de entendimentos; uma busca contínua de interações humanas e de processos criadores de significados.

Quadro 14: Caracterização de indivíduos e organizações na lógica processual-relacional
Adaptado de: Watson (2005, p.1)

Dessa forma, a lógica processual-relacional se contrapõe às premissas sistêmico – controladoras ao considerar que “as organizações são feitas de relações humanas, de contratos e trocas, e de conflitos de interesse inevitáveis e inter-relacionados” (WATSON, 2005, p.21). A idéia de que a unidade e o consenso estão presentes nas organizações, própria da lógica sistêmico-controladora, leva a suposições de que a “máquina organizacional” funciona a partir de um conjunto de normas, procedimentos, estruturas previamente estabelecidas, assim como os estudos sob o manto do paradigma da integração (MEYERSON, MARTIN, 1987).

Como ilustração da separação do que é trabalho feminino e masculino, dentro da lógica sistêmico-controladora, o trabalho de Segnini (1999), realizado no setor bancário brasileiro, evidencia como a atribuição de fragilidade à natureza feminina é utilizada para reforçar os estereótipos sexistas, tais como a tonalidade da voz, maternidade, confiabilidade e paciência.

De acordo com as argumentações de Watson (2005, p. 22), a lógica sistêmico-controladora “emergiu historicamente tanto dos significados criados por pessoas em posições organizacionais e gerenciais como das produções escritas e dos ensinamentos proporcionados nas instituições acadêmicas”. Nesse sentido, confirma-se a construção social das diferenças das práticas de trabalho (JACOBSON; JACQUES, 1997) entre gêneros, sobretudo aquelas associadas ao masculino e feminino (MARTIN, 1994; FLETCHER, 1998, 2001; SEGNINI, 1999), de forma a conferir poder a uma categoria ou a um grupo cujos interesses são

prevalecentes, bem como a disseminação dessas construções por meio do sistema educacional gerencial.

Fletcher (1998) realizou uma pesquisa em uma organização do ramo de alta tecnologia, cuja estrutura reflete valores como racionalidade, abstração e linearidade, em oposição a instituições como hospitais, escolas e de assistência social, procurando evidências quanto aos mecanismos pelos quais as práticas relacionais são quebradas dentro do discurso organizacional. A autora descreve os modos pelos quais os diferentes tipos de práticas relacionais são negligenciados como algo que faz parte da natureza do trabalho organizacional.

As ações que indicam o desaparecimento das práticas relacionais são identificadas por Fletcher (1998, 2001) em três tipos diferentes: (1) a interpretação errônea de que as práticas relacionais têm uma conotação negativa associada à fraqueza e ingenuidade; (2) a limitação da linguagem ao significado de competência, pelo uso de um conjunto de palavras como referência que exclui as atividades relacionais dos membros; e (3) a construção social de gênero, ou a associação estreita feita entre as práticas relacionais e a feminilidade, dá origem à expectativa de que as mulheres ajam, no trabalho, conforme o estereótipo, ao mesmo tempo em que são desvalorizadas ou exploradas quando assim agem.

Em direção oposta à pesquisa de Fletcher (1998), para evidenciar como o gênero é construído em um contexto organizacional, a pesquisa de Alvesson (1998) revela os esforços engendrados por homens para assegurar uma identidade ocupacional, mesmo em uma organização tipicamente feminina, como uma agência de publicidade, em que predominam a intuição, a emoção, ausência de um sistema hierárquico rígido e a presença de relações de amizade. Esses aspectos ou características correspondem ao “trabalho relacional” que, segundo Fletcher (1998, 2001), é visto como próprio de mulheres.

Alvesson (1998) constata como o trabalho masculino é predominante, também, em contextos de trabalho percebidos como culturalmente femininos, por simbolizar “uma dose de instrumentalidade e profissionalismo”, o que, segundo o autor, dá uma maior credibilidade à empresa. O autor argumenta que masculinidade e feminilidade interagem de diferentes formas, não se limitando ao padrão de dominação e subordinação que caracteriza, convencionalmente, a polarização. O caso analisado⁴³ por Alvesson (1998) confirma a produção de estereótipos de homens como “instrumentais” e de mulheres como “emotivas”, o

⁴³ O estudo etnográfico de Alvesson (1998) foi realizado em uma agência de publicidade na Suécia.

que leva o cliente de uma agência de publicidade a procurar por produtos “orientados para o resultado” ao invés de um anúncio no qual a produção da beleza (tipicamente feminino) prevalece.

No entanto, Alvesson (1998) constatou que o caso analisado difere do contexto das organizações patriarcais, em que a forma masculina impera de modo geral. Na agência de publicidade, ao contrário, “a intuição e a emoção importam”, “a solução de problemas não é tangível ou concreta”, os “resultados são ambíguos” e, sobretudo, as relações pessoais de amizade são fundamentais para as relações de trabalho, no mesmo sentido sinalizado por Watson (2005). As conclusões do estudo apontam para a confirmação de uma intensa divisão de trabalho entre homens e mulheres. Porém, a construção do que é feminino e masculino é ambígua, sugerindo a existência de “complexas interações entre várias masculinidades e feminilidades”, sinalizando para a necessidade de os estudos de gênero dirigir esforços no sentido de iluminar mudanças sociais que transcendam sua relevância empírica e teórica.

Com o objetivo de verificar a influência do contexto organizacional sobre as práticas relacionais, Parker (2002) analisa como os *caregiving workers*⁴⁴ desempenham suas atividades em uma época que as organizações procuram reduzir as interações que constituem as práticas relacionais, essas essenciais para suas atividades. Para fins de análise, a autora identificou cinco dimensões do trabalho relacional (Quadro 15) e quatro características dos grupos de trabalho que, potencialmente, exercem influência sobre as interações entre os membros: (1) padrões de suporte intragrupo, como encontros regulares; (2) mecanismos formais e informais de coordenação desenvolvidos pelo grupo; (3) participação dos membros no grupo é clara e constante ao mesmo tempo em que as fronteiras em volta do grupo são claramente mantidas; (4) membros de diferentes perspectivas disciplinares se relacionam um com os outros dentro do grupo.

⁴⁴ Profissionais que cuidam de idosos, crianças, enfermos e demais pessoas que necessitam de cuidados.

Dimensões do trabalho relacional		Impactos de comportamentos efetivos	Impactos de comportamentos pouco efetivos
Acessibilidade	Disponibilidade de uma parte em ajudar a outra quando essa necessitar.	Sentimento de fazer parte do sistema	Atividades não coordenadas
Fronteiras organizacionais	Barreiras (relativas a tempo, espaço, desempenho de papel) entre os relacionamentos e dentro de relacionamentos	Desenvolvimento da confiança	Sentimento de distância, não reconhecimento do contexto familiar
Conexão	Engajamento, envolvimento, envolvimento dos membros.	Sentimento de aceitação, de ser ouvido	Falta de comprometimento com os planos e objetivos
Colaboração	Compartilhamento de informações; negociações; comunicação fluida entre os membros	Sentimento de envolvimento, de estar bem cuidado	Falta de peças chaves de informação, sentimento de culpa
Continuidade	Os membros relacionam questões atuais com interações ocorridas no passado.	O cuidado está associado à história da organização, é consistente com a mesma	O cuidado é fragmentado, não faz parte do cotidiano

Quadro 15: Impactos efetivos e pouco efetivos das dimensões do trabalho relacional encontrados nas organizações pesquisadas

Fonte: Adaptado de Parker (2002)

Os resultados mostram a conexão existente entre os grupos de trabalho e os padrões de práticas relacionais que emergem nas organizações. O trabalho relacional em *caregiving organizations*, segundo Parker (2002), depende tanto das habilidades dos indivíduos quanto do modo como os grupos e organizações são estruturados como um espaço para a sua emergência. Nos grupos pesquisados a autora encontrou evidências de comportamentos efetivos e pouco efetivos, nas cinco dimensões do trabalho relacional, os quais, por sua vez, incorrem em impactos considerados positivos e negativos quanto à emergência de uma estrutura que valoriza as práticas relacionais do trabalho.

Ao mesmo tempo em que Watson (2005) sugere que as organizações devam ser geridas pela lógica processual-relacional, Fletcher (1998, 2001) chama a atenção para o desaparecimento das práticas relacionais e evidencia o quanto isso afeta as organizações. Para a autora, as contribuições que emergem dos relacionamentos, tais como o compartilhamento de informações e a colaboração espontânea entre as fronteiras organizacionais, são marginalizadas por estarem associadas ao “trabalho de mulheres”.

Fletcher (1998, 2001), caminhando rumo à valorização das práticas relacionais no trabalho, propõe quatro estratégias para serem utilizadas por mulheres no sentido de prevalecer o que Watson (2005) caracteriza como lógica processual-relacional: (1) atribuir

nomes, ou seja, reconhecer, por meio da linguagem, as práticas relacionais como uma competência necessária no trabalho e não como características pessoais; (2) negociar suas habilidades relacionais atribuindo valor monetário a elas por meio de fórmulas que demonstrem o quanto elas contribuíram para o desempenho organizacional; e (3) formar uma *network* para sustentar essas práticas como contribuições reais.

Na academia, especificamente na área de estudos organizacionais, a pesquisa é realizada por Martin (1994) com o objetivo de identificar como ocorre o processo de institucionalização de práticas e estruturas que causam a desigualdade sexual do trabalho. Martin (1994) discute como a separação entre a esfera pública do trabalho e a esfera privada do lar reforça esse processo nas universidades norte-americanas. Segundo a autora, em muitas dessas universidades, as mulheres ficam em desvantagem quando devem, ao mesmo tempo em que cuidar dos filhos, realizar produção acadêmico-científica suficiente para obtenção do *tenure*⁴⁵, o que a autora denomina de “coincidência do tempo biológico e o tempo de *tenure*”.

Outra forma que Martin (1994) evidencia o processo são as assimetrias nas relações sociais no trabalho. Segundo a autora, dependendo dos padrões que influenciam os relacionamentos entre professores e pesquisadores, quanto a sexo e gênero, as mulheres freqüentemente são prejudicadas. Para exemplificar, Martin (1994) explica que, como as citações de trabalho em publicações são um componente de peso para a progressão na carreira acadêmica, e como as mulheres estão presentes nesse campo em número menor, podem encontrar dificuldade em ter seus trabalhos citados e mesmo em participar de atividades importantes para o processo.

Especificamente quanto à institucionalização do conhecimento gerado nos estudos organizacionais, Martin (1994) considera que as condições institucionais determinam o conhecimento produzido. Essas, por sua vez, dependem de características sócio-políticas dos pesquisadores, assim como suas experiências e a trajetória percorrida. Assim, mulheres diferem, entre si, quanto às questões intelectuais, teóricas e metodológicas, contribuindo, da mesma forma que os homens, para a pesquisa organizacional.

Entretanto, Martin (1994) admite que as desigualdades entre sexo persistem, mesmo considerando o aumento do ingresso de mulheres na academia. A autora observou, naquela época, a exclusão da pesquisa realizada por mulheres no *mainstream* da teoria organizacional. Embora não tenha feito uma análise sistemática, Martin (1994) constata a

⁴⁵ O direito legal de permanecer no trabalho, de forma vitalícia, especialmente como professor (a) universitário (a).

ausência das mulheres, tanto no corpo editorial como na autoria de textos publicados nos principais periódicos e *handbooks* da área. Outro sinalizador para a exclusão de mulheres na área é o fato de que os aspectos específicos de gênero são negligenciados, na maioria dos estudos, os quais, por sua vez, constituem os homens como sujeitos da pesquisa organizacional.

Por fim, Martin (1994) ressalta as contribuições de pesquisadoras, na área de estudos organizacionais, que engendraram esforços na análise dos pressupostos teóricos tradicionais, dotando o campo de reflexões até então não contempladas, mas que sinalizam em direção à lógica processual-relacional (WATSON, 2005) e à valorização das práticas relacionais no trabalho (FLETCHER, 2001, 1998). Mais do que qualquer outro espaço organizacional, a academia tem muito a perder com o desaparecimento das práticas relacionais no trabalho.

A discussão sobre as práticas relacionais encerra essa seção do referencial teórico, evidenciando implicações que a divisão sexual do trabalho, bem como a criação de estereótipos provocaram e continuam provocando lacunas nas organizações, reforçam seu caráter ambíguo e contraditório, sejam elas originadas ou não em espaços que se configuram como receptáculos de relacionamentos, interações, negociações e trocas coletivas.

5 METODOLOGIA

No interior dos seus limites, cada disciplina reconhece proposições verdadeiras e falsas; mas repele para o outro lado das suas margens toda uma teratologia do saber. O exterior de uma ciência está mais e menos povoado do que julgamos: certamente que há a experiência imediata, os temas imaginários que trazem e reconduzem incessantemente crenças sem memória ; mas talvez não haja erros em sentido estrito, porque o erro não pode surgir e ser avaliado senão no interior de uma prática definida ; em contrapartida, há monstros que circulam e cuja forma muda com a história do saber. Numa palavra, uma proposição tem de passar por complexas e pesadas exigências para poder pertencer ao conjunto de uma disciplina; antes de se poder dizê-la verdadeira ou falsa, ela deve estar, como diria Canguilhem, "no verdadeiro".

Michel Foucault

Apresenta-se, nesse capítulo, o delineamento da pesquisa, destacando os aspectos metodológicos adotados e as justificativas que foram consideradas para tais escolhas. O primeiro aspecto a considerar é a abordagem da pesquisa que, nesse estudo, caracteriza-se como qualitativa, cujos métodos repousam na variedade de pesquisas de linguagem, relatórios, observações, documentos e técnicas específicas que não expressam informações numéricas e estatísticas (MARTIN, 1990).

5.1 A Escolha Metodológica pelo Humanismo Radical: a Ênfase na Realidade Socialmente Criada e Sustentada

As abordagens qualitativas ganharam força na década de 1970 (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999), em oposição ao positivismo, estendendo-se em outras áreas de estudo, nas quais se incluem os estudos organizacionais. A discussão

contemporânea envolve tanto a recusa do *status* de ciência às ciências humanas, pelo seu caráter interpretativo, como, também, a multiplicidade de abordagens, com pressupostos, metodologias e estilos narrativos diversos que habitam o campo.

O principal aspecto que caracteriza a pesquisa qualitativa, na opinião de Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p.146), é a ênfase dada “à compreensão das intenções e do significado dos atos humanos”. Os problemas da sociedade tornam-se cada vez mais complexos, o que exige a produção de um corpo de conhecimentos das ciências sociais amplo, confiável e aplicável. Segundo os autores, isso depende “da seleção adequada de procedimentos e instrumentos, da interpretação cuidadosa do material empírico (ou dos ‘dados’), de sua organização em padrões significativos, da comunicação precisa dos resultados e conclusões e da validação destes através do diálogo com a comunidade científica” (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, P.146).

As pesquisas em estudos organizacionais geralmente são realizadas utilizando-se a pesquisa quantitativa e qualitativa de modo excludente, o que, para Martin (1990), deve ser motivo de reflexão, pois ambas têm seus limites e possibilidades. A autora aponta uma alternativa, que denomina de camaleão, em que o pesquisador adota uma postura eclética, ou seja, considera a alternância no uso de tipos de métodos diferentes.

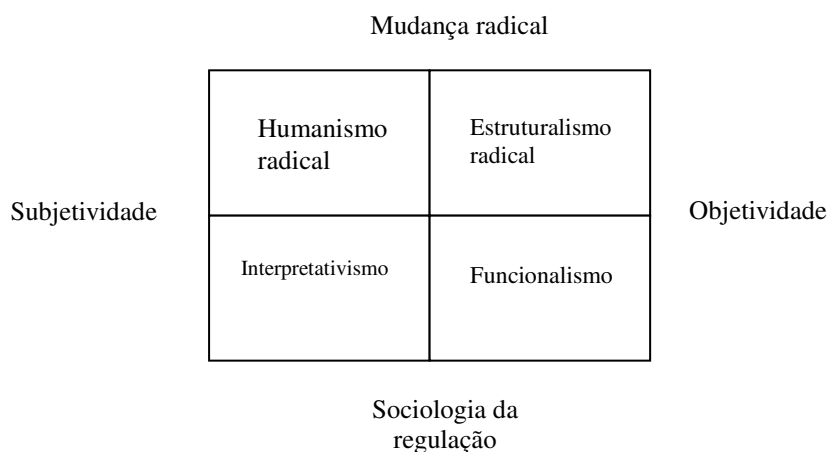


Figura 4: Paradigmas Sociológicos
 Fonte: Adaptado de Burrell e Morgan (1979)

A matriz teórico-metodológica utilizada nesse estudo, considerando as diferentes posições delineadas (Figura 4) por Burrell e Morgan (1979), é o humanismo radical, cujas suposições estão fundamentadas na noção de que o indivíduo participa da criação da realidade

em que vive, mas, diferentemente do paradigma interpretativo, os humanistas radicais colocam o sujeito como capazes de construir um mundo no qual podem exercer o controle sobre suas próprias construções, não se limitando à sujeição do poder.

Situando a pesquisa no paradigma Humanista Radical, de acordo com a proposição de Burrell e Morgan (1979), necessário se faz expor as características que o definem. Para Morgan (1980, p.609), o Humanismo Radical “ênfatiza como a realidade é socialmente criada e socialmente sustentada”, mas dirige a análise para o modo como as pessoas tornam-se prisioneiras da realidade (Figura 5) que elas mesmas criam e sustentam. Essa perspectiva vai além do paradigma interpretativo ao focalizar os aspectos de alienação que caracterizam as visões totalitárias que dão forma à “natureza do trabalho, tecnologia, racionalidade, lógica, ciência, papéis, linguagem e mistifica conceitos ideológicos [...]” (MORGAN, 1980, p.609).

Burrell e Morgan (1979) e Burrell (1996) diferenciam os paradigmas sociológicos utilizando-se de um esquema analítico que concilia a natureza da ciência social, conforme a sua dimensão subjetiva e objetiva, com a natureza da sociedade, a partir da dicotomia consenso-dissenso. Ao centro, estão as quatro posições sobre as quais o pesquisador deve fazer sua escolha, determinando, assim os paradigmas que, segundo Burrell e Morgan (1979), são excludentes entre si.

As posições a serem escolhidas de forma a determinar o paradigma sociológico são a ontologia, a epistemologia, a natureza humana e a metodologia. O Humanismo Radical, quanto à natureza da ciência social, tem uma visão subjetivista. Do ponto de vista ontológico, segundo Morgan e Smircich (1980), Burrell (1996) e Burrell e Morgan (1980), a posição é nominalista, ou seja, a realidade é uma projeção da imaginação do sujeito, e não somente uma estrutura concreta; quanto à epistemologia, o paradigma assume a posição anti-positivista, ou seja, não há preocupação com o estudo de sistemas, mas com a revelação de *insights*, obtidos a partir do próprio sujeito. Quanto à natureza humana, a suposição é o seu caráter voluntarista: o homem é um ser puro, consciente, em construção; e, por fim, a metodologia leva à escolha pela ideografia que, conforme Babbie (2001), as explicações são limitadas a um contexto específico, distinto, e ao que Morgan e Smircich (1980) acrescentam: permite a exploração da subjetividade pura.

Morgan (1990) destaca as principais contribuições do paradigma Humanista Radical para o entendimento das organizações:

a) pesquisa por prisões e viseiras ideológicas que levam os indivíduos a sentirem-se sem poder para fazer acordos com as contingências do cotidiano. Morgan (1990) explica

que os trabalhadores são dirigidos por forças e conceitos que estruturam sua realidade que, do ponto de vista humanista radical, são barreiras que impedem o pensamento reflexivo e as possibilidades de que o próprio indivíduo faz parte da construção da sua realidade;

b) atrai a atenção para as dimensões de poder ocultas nos processos. Como exemplo mais emblemático, Morgan (1990) cita o papel da liderança carismática que consiste, na verdade, em um processo de construção da realidade baseado no poder de indivíduos que criam relações de dependências com seus seguidores de modo a sustentar as formas institucionalizadas de poder;

c) revela a dimensão ética imbricada em sistemas de significados, cujas diferenças levam a diferentes tipos de soluções e conseqüências, o que Morgan (1990) considera relevante para entender e confrontar os códigos de ética e as escolhas organizacionais quanto ao modo de resolver os problemas cotidianos;

d) ilumina os significados inconscientes da organização. Aspectos que são negligenciados, mas que têm significado simbólico, podem ser descortinados revelando importantes *insights* e contradições que parecem invisíveis;

e) defende uma ideologia na qual as pessoas estão em primeiro lugar; ao contrário de teorias organizacionais que consideram as pessoas como recursos ou ferramentas a serem utilizadas para alcançar os objetivos organizacionais.

Os paradigmas sociológicos de Burrell e Morgan (1979) foram e são alvo de críticas, embora os autores tenham esclarecido posições que antes obscureciam o seu entendimento, como, por exemplo, o caráter estático das quatro categorias. Mas a obra dos autores resiste às críticas em virtude de oferecer alternativas diferentes da orientação funcionalista, até então dominante. Nesse estudo, considerou-se necessário enfatizar alguns aspectos do trabalho desses autores para justificar a posição adotada por esse estudo, visto que os autores não consideraram o pós-modernismo, especificamente, em nenhum dos paradigmas; o que talvez possa ser explicado pelo fato de a matriz metodológica ter sido construída um pouco antes das evidências significativas da utilização do pós-modernismo nos estudos organizacionais.

Para esclarecer a adoção da matriz sociológica de Burrell e Morgan (1979), nesse estudo, considera-se pertinente apresentar algumas das críticas que receberam em relação a esse trabalho, como, por exemplo, de Willmott (1990), que considera problemática a divisão e a limitação da análise organizacional em quatro paradigmas sustentados por dicotomias. A

crítica do autor fundamenta-se, principalmente, no fato de que a teoria organizacional é ainda um terreno em expansão, no qual podem emergir abordagens que requerem, ao mesmo tempo, a objetividade e a subjetividade, assim como outros princípios que não a regulação e a mudança radical.

Morgan (1990), indiretamente, responde a tais críticas explicando que o campo dos estudos organizacionais exige uma diversidade de paradigmas para explorar os problemas que emergem da área; e, ainda, esclarece que os paradigmas propostos por Burrell e Morgan (1979) não foram concebidos como tipologias que reduzem a teoria social e análise organizacional quanto à classificação e localização; ao contrário, os paradigmas devem ser vistos como uma caracterização das teorias organizacionais até então existente e um convite para explorar novas possibilidades.

A defesa de Burrell (1996) se direciona para o mesmo sentido, embora esse tenha feito a opção em ressaltar que a orientação funcionalista, então dominante, não poderia ser considerada como a única forma para compreender as organizações, enfatizando a contribuição do trabalho para ampliar as perspectivas de análise de um campo tão plural como a teoria organizacional.

Prasad e Prasad (2002) também questionam a classificação de Burrell e Morgan (1979) quanto à separação entre interpretativismo e crítica, que consideram ser tênue, o que torna difícil identificar os significados que emergem durante a pesquisa. Segundo esses autores, cabe ao pesquisador decidir-se, ao interpretar a realidade, pelo levantamento de questões sobre o *status quo*, engajando-se em uma crítica, ou, ainda, desconstruí-la ou (re)criá-la.

O delineamento da pesquisa seguiu a orientação de Creswell e Maietta (2002), que consideram a pesquisa narrativa uma das cinco abordagens apropriadas para conduzir a investigação da pesquisa qualitativa. A pesquisa narrativa, segundo esses autores, descreve a vida de indivíduos, coleta e conta histórias sobre a vida de um povo, escreve experiências individuais. Embora os autores estendam as narrativas em vários tipos, não consideram, diferentemente de Manning e Cullum-Swan (1994), as relações existentes entre a sua forma e outros elementos que influenciam o seu significado. Porém, Creswell e Maietta (2002) reconhecem que as ciências sociais têm envolvido, recentemente, nas narrativas de indivíduos, as vozes e visões desses dentro de um contexto sócio-cultural.

Dessa mesma forma, Manning e Cullum-Swam (1994, p.465) compreendem que as narrativas não são apenas “uma história com início, meio e fim que revelam a experiência de alguém”, mas alcançam muito mais, pois assumem diferentes formas, “são contadas em muitos contextos, diante de várias audiências, e em vários graus de conexão aos eventos reais ou pessoas”. Nessa mesma direção, caminham Clandinin e Connelly (1994), ao considerarem o significado, o valor e a intenção, dimensões críticas das narrativas.

Os resultados dos trabalhos de Martin (1990, 1991), Boje (2001) e outros analistas organizacionais são exemplos da importância das histórias organizacionais ou mesmo do conjunto de pequenas histórias que fazem parte da vida das organizações. Esses trabalhos revelam que as dimensões das narrativas não se resumem a vidas individuais. Assim, as histórias ou narrativas organizacionais, consideradas como textos, “falam com muitas vozes e contém dentro delas, muitas potenciais alternativas de leitura” (MANING e CULLUM-SAW, 1994, p.469), o que permite analisar e identificar conflitos, supressões, omissões que estão imbricadas no contexto de uma história da qual fazem parte várias pessoas.

Soin e Scheytt (2006) distinguem histórias de narrativas, caracterizando as primeiras como aquelas que são contadas por atores, que incorporam símbolos e significados de acordo com suas experiências, valores e crenças. Ao fazer isso, as histórias tornam-se um eco de vozes, pensamentos e percepções das pessoas que, juntas, criam significados. As narrativas, por outro lado, se resumem a textos falados ou escritos sobre um evento ou uma série de eventos que aconteceram de forma seqüencial.

Entretanto, Putnam, Phillips e Chapman (2004, p. 95) esclarecem que as narrativas são também referidas “como histórias, *scripts*, mitos, lendas e sagas”, cuja principal característica é que os eventos são desenvolvidos de forma cronológica e seqüencial. Dessa forma, segundo os autores, as narrativas constituem-se em veículos para a produção e reprodução de eventos nas organizações, aos quais seus membros conferiram sentido e significado, o que permite servir-lhes como argumentos e mecanismos de persuasão e controle cultural.

O interesse em narrativas organizacionais, segundo Hatch (1996), emergiu na teoria organizacional em pesquisas de histórias e *storytellings*, indo além da abordagem de representação, mas, apresentando, também, relação com o desempenho organizacional, haja vista que se constitui em um elemento importante para esclarecer questões que não estão

expostas claramente. A autora, inspirada em Genette⁴⁶ (1980), distingue três aspectos encontrados na análise organizacional que caracterizam a narrativa: (a) a história; (b) o texto ou discurso narrativo; e (c) o ato de narrar.

Esses aspectos envolvem outros elementos: a perspectiva (quem vê) e a voz (quem fala), o que implica na necessidade de analisar o relacionamento entre o pesquisador e o ato de pesquisar no âmbito da teoria das organizações. Desse modo, a posição de alguém que vê não necessariamente define a posição de quem disse, visto que existem diferenças individuais, tais como, suposições, experiências, o próprio uso da linguagem, entre um e outro, de tal forma que os efeitos da perspectiva e da voz (HATCH, 1996) dão origem ao confronto de diferenças e similaridades.

Nesse sentido, Hatch (1996) argumenta que a perspectiva narrativa constrói uma posição epistemológica cuja contribuição para os estudos organizacionais, por sua natureza pluralística, não pode ser ignorada; antes, deve ser aceita em termos da variedade de posições que emergem das combinações de perspectivas (quem vê) assumidas interna ou externa e a reflexividade ou não reflexividade das vozes (quem fala).

“Nenhuma história é neutra ideologicamente”, assim afirma Boje (2001), um dos autores contemporâneos mais engajados na utilização de narrativas como método de análise das organizações. Na perspectiva do autor, uma história não existe sozinha; mas, na verdade, ela faz parte de uma rede de múltiplas histórias, que são narradas em diferentes pontos de vistas, o que leva o autor à afirmação de que as histórias são construídas, desconstruídas e reconstruídas.

Para Creswell e Maietta (2002), a pesquisa narrativa exige elementos-chaves, haja vista que o pesquisador coleta dados, por meio de entrevistas, para contar ou (re)contar a história ou textos (CLANDININ e CONNELLY, 1994) que ocorreram em um espaço dentro de uma seqüência cronológica. Entende-se, então, que o processo de reescrever uma história exige que o pesquisador, ao analisar os dados, esteja atento, pois, esses, nem sempre estão desenvolvidos na seqüência, cabendo ao pesquisador identificar a ligação casual entre as idéias, incluindo-se aí os detalhes do contexto no qual a história ocorreu, de modo a enriquecer a narrativa (CRESWELL e MAIETTA, 2002).

Em estudos organizacionais, Hatch (1996) discute o papel do pesquisador, principalmente em pesquisas interpretativas, feministas e abordagens pós-modernas, cujas

⁴⁶ Teórico literário francês

suposições são que esse deva se posicionar como parte da pesquisa, ao contrário dos estudos tradicionais que o colocam fora dela, com uma visão objetiva da realidade. Cox e Hassard (2005) estendem essa discussão para o conceito de triangulação como um processo de movimento entre posições do pesquisador-sujeito da pesquisa, acenando para três perspectivas: (a) o pesquisador com uma visão nomotética (objetivista); (b) o pesquisador assume uma visão ideográfica (subjetivista); e (c) o pesquisador observa de um ângulo em particular.

Ainda sobre o papel do pesquisador, Creswell e Maietta (2002) ressaltam que esse deve colaborar com o(s) participante(s) envolvendo-se no sentido de evitar potenciais lacunas que possam ocorrer entre a narrativa contada e a narrativa por ele reescrita. Para tanto, recomendam que o pesquisador deva incluir explicações da proposta da investigação, no sentido de envolver o(s) participante(s) na pesquisa. Como Fontana e Frey (1994) recomendam, o modo como a entrevista foi conduzida, nesse estudo, considerou a polifonia, na qual as vozes dos sujeitos são registradas com a mínima influência da pesquisadora, embora tenha sido necessário considerar a opinião de Bryman e Cassel (2006) sobre a necessidade de o entrevistador, às vezes, usar alguma ferramenta para encorajar a discussão em termos gerais.

Sobre a reflexividade nos estudos organizacionais, importa mencionar a contribuição do trabalho de Hardy, Phillips e Clegg (2001), realizado com refugiados de três países distintos, com o objetivo de explorar o papel dos diversos atores (refugiados, pesquisadores, e a comunidade como um todo) do processo de construção social que produzem os refugiados como sujeito. A reflexividade envolve uma reflexão sobre o modo como o qual os pesquisadores ficam “do lado de fora” para compreender como o processo de pesquisa constrói seus resultados.

As principais implicações apontadas pelos autores é que o sujeito social existe independentemente dos outros atores que estão envolvidos na pesquisa; entretanto, os pesquisadores e a comunidade envolvida estão, inevitavelmente, envolvidos na produção do sujeito de pesquisa (HARDY, PHILLIPS, CLEGG, 2001), o que vai ao encontro das conclusões de Bryman e Cassell (2006) sobre o fato de que a entrevista não consiste em um processo neutro, que se possa reduzir à simples extração de informações e de visões do entrevistado.

5.2 O Desenho da Pesquisa: os Sujeitos e as Estratégias de Investigação

Foram utilizadas fontes primárias para coleta de dados, como a entrevista em grupo com registro de gravação áudio-visual e entrevistas não estruturadas com registros de gravação oral. Os sujeitos da pesquisa são os participantes da Associação Municipal das Entidades Assistenciais – AMEAS, da cidade de Uberlândia, entidade criada por coordenadores de organizações sem fins lucrativos, cujos objetivos giram em torno da melhoria de condições de vida de diversos grupos da comunidade. A AMEAS foi constituída com o objetivo de abraçar, indistintamente, qualquer organização engajada na luta por uma causa, não existindo nenhuma obrigatoriedade de filiação ou associação à mesma.

A delimitação dos sujeitos da pesquisa foi necessária face à impossibilidade de considerar todas as organizações. Assim, conciliando com o objetivo da pesquisa, foi selecionado o conjunto das creches comunitárias, no qual a presença de mulheres na coordenação é bastante expressiva, porém, a presidência das mesmas é concedida a homens. A seleção dos participantes seguiu o critério de acessibilidade: ao estabelecer o contato por telefone, as coordenadoras e os presidentes que se dispuseram a participar foram, posteriormente, entrevistados seguindo-se os procedimentos indicados por Miller e Salkind (2002) quanto à coleta das suas histórias, tendo como palco a AMEAS, por meio de entrevistas e documentos que os mesmos forneceram.

As entrevistas, conforme Fontana e Frey (1994), têm sido vastamente utilizadas em pesquisas sociais, embora, até os anos 1990, a técnica mais utilizada tenha sido o *survey*, devido ao rigor científico exigido para evidenciar os resultados, o que faz, ainda, muitos pesquisadores associarem as duas técnicas em pesquisas de cunho qualitativo. A mudança desse cenário foi provocada, de certa forma, por etnógrafos pós-modernistas que, ao darem voz e sentimentos aos respondentes, fez com que crescesse o interesse pelos problemas que

emergem, como, por exemplo, os aspectos morais nas relações entre entrevistado e entrevistador, o que deu novos contornos à utilização da entrevista em pesquisas.

Dentre os tipos de entrevistas apontados por Fontana e Frey (1994), a opção adotada nesse estudo é a entrevista em grupos e a entrevista pós-moderna⁴⁷. A entrevista em grupos teve o formato não estruturado, ou seja, o papel da pesquisadora não lhe permitiu dar alguma direção à entrevista, haja vista que o objetivo é justamente revelar os conflitos, as contradições e a dominação. Essa entrevista, da qual participaram três mulheres coordenadoras de creches comunitárias que participam ou participaram da AMEAS, teve a duração prevista para 60 minutos e foi documentada por meio da filmagem, obtida com o consentimento das participantes, e, posteriormente, transcrita em uma narrativa para análise, conforme os objetivos propostos. Essa opção vai ao encontro da sugestão de Harper (1994), quando considera que as imagens permitem ao pesquisador vislumbrar o que não é dito por palavras, enriquecendo, assim, as possibilidades de análise.

Arruti (1997) distingue dois tipos de imagem fílmica que podem ser utilizados no registro de dados de investigação em pesquisa social: a) entrevistas fílmicas (individuais ou em grupos com os sujeitos da pesquisa); e b) interações filmadas (filmagem de situações cotidianas e eventos realizados pelos sujeitos da pesquisa). Nesse estudo, em que foi considerado o primeiro tipo, chamou atenção a observação de Arruti (1997) quanto à alusão que os entrevistados podem fazer a outras pessoas que fazem parte do grupo, mas não estão presentes. Segundo a autora, o pesquisador deve considerar a influência dessas pessoas e de que modo essa influência se manifesta.

Hesse-Biber, Dupuis e Kinder (1997) fazem recomendações sobre a codificação de filmagens, que deve ser detalhada como um segmento de um arquivo de texto, o que pode evitar possíveis erros nas transcrições. Os aspectos visuais ou de tons, postura e outros aspectos devem também ser codificados, e, segundo os autores, mesmo que os códigos acompanham sistemas independentes, as interações com o pesquisador devem ocorrer do mesmo modo. Quanto aos equipamentos, os autores recomendam a utilização de filmadoras digitais que permitam transportar os arquivos para um computador com um *software* adequado de forma a facilitar a análise. Todas essas observações foram consideradas: o equipamento utilizado foi uma filmadora digital da marca JVC, modelo GR-D270u, e, em

⁴⁷ Fontana e Frey (1994) diferenciam a entrevista não estruturada em vários tipos, dentre esses, a entrevista pós-moderna.

seguida, o material filmado foi transferido para uma mídia (DVD-R) com o propósito de facilitar a reprodução das imagens e a codificação dos diversos aspectos.

Quanto à transcrição, cuja finalidade é “gerar um conjunto de dados que se preste a uma análise cuidadosa e uma codificação” (ROSE, 2002, p.348), foram consideradas duas dimensões: visual e verbal, sem nenhuma preocupação técnica como, por exemplo, o ângulo da câmera ou as tomadas. Os critérios selecionados para análise visual são: postura, comportamento, gestos e uso de artefatos pessoais; quanto à dimensão verbal, a transcrição foi feita de forma literal. Para a codificação, seguindo também as recomendações de Rose (2002), foram realizadas leituras preliminares dos dados e considerados os procedimentos adotados para análise.

A entrevista pós-moderna foi realizada, individualmente, com a atual vice-presidente da AMEAS, um ex-presidente, a coordenadora de uma creche comunitária e uma das pessoas que se destacaram na iniciativa pela criação da associação. As entrevistas foram conduzidas considerando os cuidados que Fontana e Frey (1994) alertam quanto à influência do entrevistador. As entrevistas tiveram a duração prevista, em média, de 30 minutos cada, e foram gravadas utilizando-se de um equipamento MP4 digital *player* da marca APPLE, com o consentimento dos entrevistados, para, em seguida, serem transcritas com o fim de transformarem-nas em narrativas. Para fins de análise, foram consideradas as observações que Clandinin e Connelly (1994, p.424) fazem sobre as vozes e os silêncios que se manifestam, ou seja, “devemos considerar a voz que é ouvida e a voz que não é ouvida”.

Para complementar a coleta de dados, foram realizadas pesquisas em documentos da AMEAS, tais como: estatuto, atas de reuniões, memorandos, correspondência e notícias veiculadas na mídia local. A análise desses documentos, conforme Babbie (2001) propõe, foi desenvolvida a partir de algumas questões que evidenciam a pertinência dos documentos para inferências e interpretações necessárias ao objetivo do estudo: Quem compôs os documentos? Por que eles foram escritos? Em que base eles se apóiam? Quais são as categorias e conceitos principais utilizados por quem escreveu? Quais as omissões e silêncios resultam das categorias? Que outras questões esses documentos podem iluminar para responder ao objetivo desse estudo?

Considerando o objetivo geral da pesquisa, que é analisar as relações de gênero nas organizações de terceiro setor, a partir das narrativas que emergem dos sujeitos no cotidiano dessas organizações, analisando o que é dito, o que não é dito e o que pode ter sido dito em relação aos avanços quanto à superação das desigualdades e à continuidade dos

padrões tradicionais dominantes na gestão, o delineamento da pesquisa concilia a análise de discurso, como proposto por Foucault (1969) e a desconstrução, proposta por Derrida (1973), como procedimentos de análise das narrativas.

A análise foucaultiana considera que toda sociedade engendra discursos de forma a controlar, selecionar e organizar o conhecimento de modo a criar condições de possibilidade para que o discurso seja valorizado como verdade ou excluído de uma determinada formação discursiva. A obra de Foucault (1969, 1995, 1996, 2006) revela, sobretudo, a posição do autor em relação a sua recusa em aceitar um rótulo para classificar o modo como aborda as questões sobre as quais se debruçou.

Estudos (BURRELL, 1988; KNIGHTS, 1992) sobre a obra de Foucault, geralmente, separam-na em três fases: (a) o período arqueológico; (b) o período genealógico; e (c) o período ético. A arqueologia pressupõe, nos dizeres de Burrell (1988), a existência de descontinuidades nas formas do discurso adotado. Consiste, portanto, na constituição dos fragmentos para identificar onde começam e onde terminam. Ao longo do seu trabalho, influenciado por Nietzsche (BURRELL, 1988), a genealogia assume maior importância, diferenciando-se da arqueologia, principalmente, por colocar a prática em evidência para analisar o poder, o conhecimento, o corpo e como esses se relacionam. O período ético, que na opinião de Knights (1992) tem pouco a contribuir para o estudo das organizações, concentra-se no modo como os indivíduos reconhecem e aceitam sua subjetividade, reconhecendo a si mesmos como sujeitos da sexualidade.

A arqueologia tem por propósito descrever a constituição do campo, entendendo-o como uma rede formada por inter-relações dos diversos saberes, na qual se abre o espaço de possibilidade para a emergência do discurso. A genealogia é uma atividade de investigação trabalhosa, que procura os indícios dos fatos desconsiderados, desvalorizados e mesmo apagados pelos procedimentos da história tradicional, na busca da confirmação de suas hipóteses. A genealogia escuta a história, atenta a seus acasos e suas descontinuidades. Para Foucault (1969), faz parte do discurso não só o já-dito, mas também os silêncios.

Mas esse conjunto é tratado de tal maneira que se tenta encontrar, além dos próprios enunciados, a intenção do sujeito falante, sua atividade consciente, o que ele quis dizer, ou ainda o jogo inconsciente que emergiu involuntariamente do que disse ou da quase imperceptível fratura de suas palavras manifestas; de qualquer forma, trata-se de reconstituir um outro discurso, de descobrir a palavra muda, murmurante, de restabelecer o texto miúdo e invisível que percorre o interstício das linhas escritas e, às vezes, as desarruma (FOUCAULT, 1969, p.31)

Na metodologia foucaultiana, a análise dos discursos como um caminho de investigação considera a função enunciativa, o que significa conhecer as regras que constituem o discurso, cujo entendimento ocorre se articulado no campo social complexo que o engendra. Foucault (1969) não trata os discursos como conjuntos de signos, frases ou de elementos significantes, mas sim como uma prática, ao que Fairclough (2003) chama a atenção para a relação dialética entre os três elementos que Foucault (1969) destaca: conhecimento, poder e ética.

Segundo Foucault (1969), ao pesquisar pessoas, relações, organizações, temas, obras, documentos, a pergunta a ser feita é: como apareceu um determinado discurso e não outro em seu lugar? Nessa perspectiva, o discurso constitui realidades; não é, portanto, a fala dos entrevistados com seus aspectos lingüísticos que se analisa, mas sim, as múltiplas determinações que levam os sujeitos pesquisados a fazer determinadas afirmações.

O discurso engloba, na perspectiva foucaultiana, um conjunto de enunciados que provém do que Foucault (1969) denomina de formação discursiva. Um exemplo é a análise que o autor fez dos enunciados sobre a loucura, num determinado momento histórico, no qual analisou as práticas dos hospitais psiquiátricos, as teorias sobre a loucura e o que a mídia pensa e diz sobre a loucura, enfim, em múltiplos espaços sociais, o que permitiu apontar a constituição histórica do objeto (loucura).

A investigação das práticas não tem o objetivo de constituir explicações universais, generalizações ou totalizações, mas busca descrever os procedimentos ou formas por meio dos quais as nossas histórias tornam-se verdadeiras. Nesse sentido, tanto Derrida (1973), Fairclough (2003) quanto Foucault (1969) caminharam na mesma direção ao considerar que os discursos são espaços abertos a múltiplas interpretações, dependendo do sujeito e do contexto.

A desconstrução é uma estratégia de análise que expõe, de modo sistemático, as múltiplas formas pelas quais um texto pode ser interpretado, abrindo possibilidades para revelar suposições ideológicas ao suprimir interesses de membros de grupos marginalizados (MARTIN, 1990). Esse método de análise, criado⁴⁸ por Derrida (1973), ampara-se no principal pressuposto de que a escritura supre a exatidão do discurso falado. Para o autor, o que é dito perde o seu lugar e o seu sentido próprio quando passa a ser escrito, pois, a frase falada permanece “apropriada somente no lugar onde se encontra” (DERRIDA, 1973, p.384).

⁴⁸ Segundo Harvey (2000), o desconstrucionismo foi iniciado por Derrida, no final dos anos 60, a partir da leitura de Martin Heidegger.

Cooper (1989) enfatiza as contribuições de Derrida para a análise organizacional, começando por apresentar a visão do mesmo de que a escrita é uma forma de controle central para as organizações, pois, permite a formalização da divisão do trabalho e a hierarquização de uma classe que escreve para comandar. Outras contribuições do autor são ressaltadas, incluindo o método da desconstrução, que revela as ambivalências, as contradições e visões duplas latentes em qualquer texto.

A definição de Boje (2001) para desconstrução está ancorada em Derrida (1973), e supõe movimentos complexos, instabilidade e processos de mudança, visto que cada leitura, ao ser recontada, reconstrói a história, dependendo do leitor. Derrida (1973) não a define como um método ou uma filosofia; para o autor, a desconstrução é algo que, simplesmente, acontece.

Martin (1990, 340) define desconstrução como “[...] mais que uma metodologia; ela tem profundas implicações para as ambigüidades inescapáveis da teoria construída e pesquisada em qualquer campo.”, o que, de certa forma, vai ao encontro de Boje (2001, p.19), que a define como “uma epistemologia pós-estruturalista e não como uma fórmula-método com passos e procedimentos definidos”, e de Summers et al (1997), para quem a desconstrução de um texto não se resume em uma simples revisão, e sim, significa explorá-lo de modo a revelar suposições, identificar contradições, oferecendo, assim, uma diferente versão ou, ainda, diferentes versões.

Harvey (2000, p.53) não admite a desconstrução como uma posição filosófica, mas, sim, uma ferramenta pós-moderna, um “modo de pensar sobre textos e de ler textos”. Compreendendo dessa forma, os textos criados a partir de outros textos são lidos por diferentes sujeitos que os interpretam de diferentes maneiras, o que faz o autor a considerar que a vida é, então, “uma série de textos em intersecção com outros textos, produzindo mais textos” que se entrelaçam e ganham vida própria, ou seja, “o que quer que escrevamos transmite sentidos que não estavam ou possivelmente não podiam estar na nossa intenção e as nossas palavras não podem transmitir o que queremos dizer” (HARVEY, 2000, p. 54). Dessa forma, entende-se que a desconstrução do texto objetiva procurar, dentro de um texto, outro ou outros textos, e como ressalta Harvey (2000, p.54), “dissolver um texto em outro ou embutir um texto em outro”, o que pode constituir-se em um exercício sem fim.

Levando-se em conta essas considerações, esse estudo se constituiu em dois procedimentos: a transcrição das narrativas, e, em seguida, a adoção da desconstrução das

mesmas, conforme as sugestões de Martin (1991), Matthews (2005) e Boje (2001), cujos passos são descritos a seguir e esquematizados na Figura 5.

- 1 – desmontar uma dicotomia, expô-la como uma falsa dicotomia;
- 2 – examinar silêncios e omissões;
- 3 – atentar para rupturas e contradições;
- 4 – focalizar sobre elementos estranhos ao texto e contexto;
- 5 – interpretar metáforas como uma fonte rica de múltiplos significados;
- 6 – analisar grupos específicos e fontes mais gerais de linhas para reconstruir o texto;
- 7 – analisar ambigüidades;
- 8 – explorar as reconstruções.

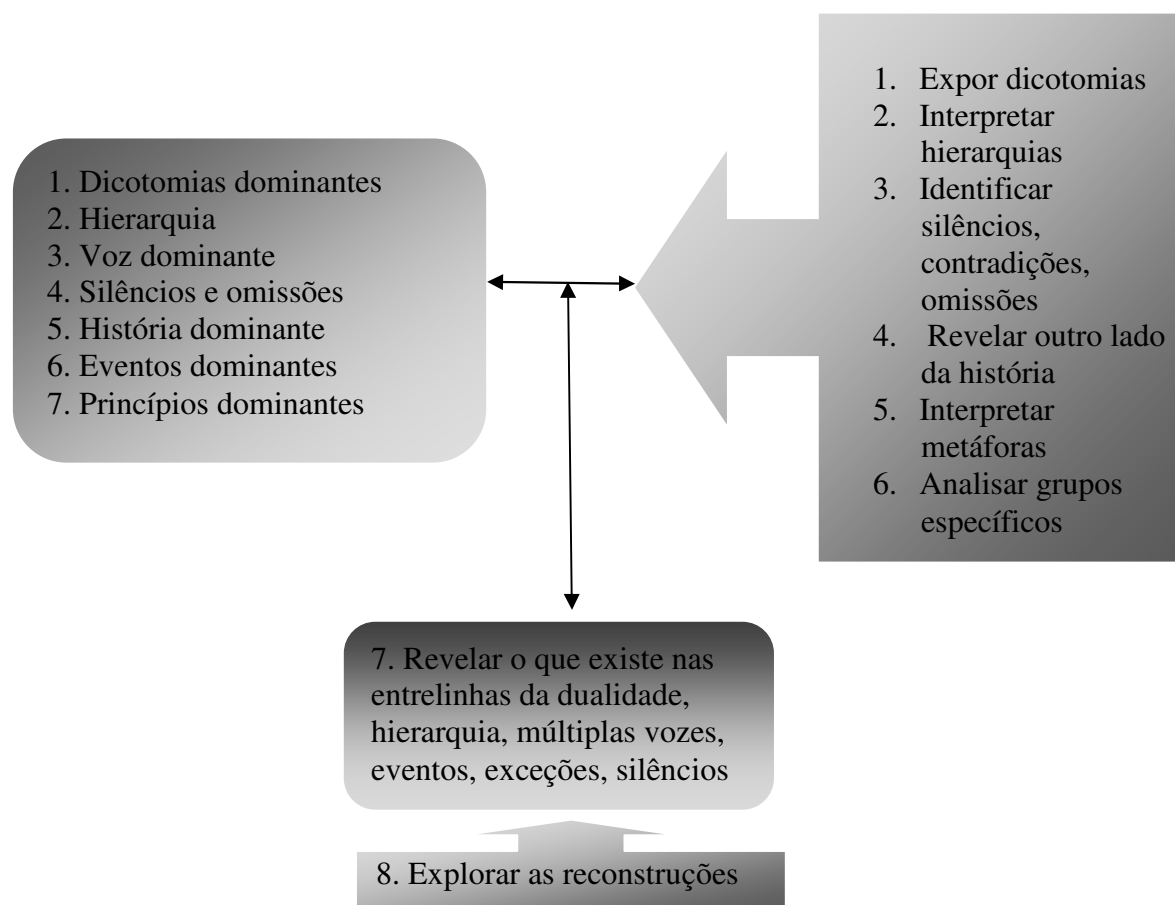


Figura 6: Esquema básico para procedimento da desconstrução

Fonte: Adaptado de Boje (2001) e Martin (1991)

As escolhas metodológicas desse trabalho foram feitas considerando-se o tema, os recursos disponíveis, e, sobretudo, pelo fato de apresentarem as características adequadas para identificar as evidências que permitam alcançar os objetivos da pesquisa. Além desses elementos, ressalta-se também que a nossa posição em relação à natureza social da realidade foi, também, considerada. Porém, como todo método e técnica de pesquisa têm seus limites, reconhecem-se aqui alguns limites (FONTANA e FREY, 1994; HESSE-BIBER, DUPUIS E KINDER, 1997; CALÁS e SMIRCICH, 1996, MARTIN, 1990; SOIN e SCHEYTT, 2006) que desafiaram a condução e os resultados da pesquisa:

a) cada sujeito tem sua própria história social e uma perspectiva própria quanto ao mundo; portanto, ao serem entrevistadas, as pessoas podem revelar ou não as respostas que o pesquisador precisa; portanto, embora os pesquisadores se preparem para descobrir a vida das pessoas, deve-se ter em mente que talvez as pessoas não queiram revelar-se completamente;

b) a desconstrução é um método muito criticado por sua difícil utilização nos estudos organizacionais e pelas múltiplas interpretações de um texto que não têm limites ao se desdobrarem;

c) a transcrição e análise de dados coletados por filmagem é trabalhosa; além disso, a análise pode ser distorcida quando não se conhece previamente a linguagem dos entrevistados;

d) a transcrição dos dados coletados por filmagem pode resultar em diferentes textos quando transcritos por pessoas diferentes;

e) a análise de narrativas pode revelar outras questões organizacionais que levem confundir a interpretação do pesquisador;

Por fim, quanto aos aspectos éticos, foram consideradas as recomendações que Babbie (2001) sumariza como as mais relevantes para a pesquisa social: (a) a participação dos entrevistados foi voluntária; (b) a pesquisadora foi cuidadosa no sentido de não revelar informações ou expressar idéias que possam embaraçar os entrevistados; (c) foi garantido o anonimato dos entrevistados, assim como a confiabilidade das respostas. Hesse-Biber, Dupuis e Kinder (1997) alertam, também, sobre os aspectos éticos envolvidos no trabalho com dados visuais, que devem ser mais rigorosos quanto à confiabilidade e anonimato dos participantes. Visando assegurar esses aspectos, todos os entrevistados assinaram um termo

de consentimento (APÊNDICE C) para utilização do material coletado, destacando-se que seu uso será exclusivamente para o fim de que trata esse estudo.

6 O QUE REVELAM AS NARRATIVAS DA AMEAS

No discurso que hoje eu devo fazer, e nos que aqui terei de fazer, durante anos talvez, gostaria de neles poder entrar sem se dar por isso. Em vez de tomar a palavra, gostaria de estar à sua mercê e de ser levado muito para lá de todo o começo possível. Preferiria dar-me conta de que, no momento de falar, uma voz sem nome me precedia desde há muito: bastar-me-ia assim deixá-la ir, prosseguir a frase, alojar-me, sem que ninguém se apercebesse, nos seus interstícios, como se ela me tivesse acenado, ao manter-se, um instante, em suspenso. Assim não haveria começo; e em vez de ser aquele de onde o discurso sai, estaria antes no acaso do seu curso, uma pequena lacuna, o ponto do seu possível desaparecimento.

Michel Foucault

Essa seção constitui-se na apresentação das respostas às questões inicialmente propostas neste estudo, as quais consistem em interpretações subjetivas, mas que, sem dúvida, foram feitas a partir das narrativas dos sujeitos que efetivamente participaram e ou participam da organização analisada. Os procedimentos adotados na construção dessa seção, em coerência com o delineamento descrito em seção anterior, serão divididos em três partes: (1) inicialmente apresentamos, em forma de pequenas narrativas, os dados coletados em entrevistas e em documentos oficiais da organização; (2) na confluência do aporte teórico utilizado, qual seja os dois principais discursos que definem o terceiro setor e as relações de gênero, e sob as perspectivas das teorias *postanalytic*, as narrativas serão desconstruídas; e, por último, (3) encerramos a seção explorando uma das possíveis reconstruções.

A análise genealógica foucaultiana, central para as pesquisas sobre relações de poder, conhecimento, o corpo e espaço, serviu-nos de orientação para evidenciar, no âmbito

das organizações de terceiro setor, especificamente em ONGs, a constituição de um espaço que, de natureza emancipatória, passou a servir de *lócus* para a emergência de contradições, ambigüidades, identidades fragmentadas, poder, resistência e confronto. O espaço discursivo forma-se por uma rede de afirmações ou suposições através das quais o poder na sociedade age sobre o corpo. O principal aspecto nesse espaço é, então, a existência de uma estrutura social para moldar os corpos, ou seja, os corpos entram em espaços definidos socialmente, porém, não tem a possibilidade de criar um espaço. Outro aspecto é a resistência do corpo a essa estrutura.

Nessa atividade, reconhecemos tratar-se de ativar o conhecimento que emerge do local, um saber ao qual não é atribuído o rigor de um conhecimento sistemático (FOUCAULT, 1969), mas sim, um conhecimento que legitima-se por si mesmo (LYOTARD, 1986). Consideramos que as memórias dos sujeitos pesquisados nos conduziram ao saber histórico das lutas e sua utilização no contexto da sociedade atual. Compreendemos, então, o empreendimento de Foucault (1969) contra os discursos construídos historicamente, sua luta em evidenciar como os sujeitos, oprimidos e pressionados pelos saberes históricos, são capazes de resistir e confrontar a hierarquização do conhecimento científico.

Prosseguindo, então, com a genealogia foucaultiana, conduzimos a análise dos textos da seguinte forma: (a) lemos os textos nas entrelinhas, buscando determinar o que é possível ter sido afirmado. Perguntamo-nos: quais foram as condições sociais que tornaram possível o reconhecimento do terceiro setor como *lócus* de transformação social?; (b) consideramos os aspectos históricos e contextuais; (c) buscamos conexões com outras áreas de conhecimento; (d) buscamos pontos de descontinuidade no uso de representações; (e) procuramos conectar os pontos de ruptura dos quais uma estrutura de conhecimento emergiu com uma comparação contemporânea; (f) reconhecemos que diferentes estruturas de conhecimento contêm entidades diferentes.

6.1 O Discurso Oficial, as Narrativas e as Imagens de Gênero

Não me pergunte quem sou e não me diga para permanecer o mesmo.

Michel Foucault

Diante do material coletado, observamos o caráter polifônico (HAZEN, 1994) da AMEAS, constituído por um discurso oficial, por eventos registrados em nome da AMEAS e pelas diversas narrativas dos sujeitos, que ora representamos em imagens de gêneros, sem nos importar com a divisão binária homem x mulher. Encontramos múltiplas vozes: vozes que determinam a posição do indivíduo em relação ao mundo; vozes que aceitam passivamente essa determinação; vozes que a rejeitam, mas se conformam; vozes que resistem explícita ou implicitamente; e vozes que confrontam com a estruturação de discursos que tentam tirar-lhes o mundo e a sua subjetividade (ALVESSON E DEETZ, 1996).

Alertados por Alvesson e Karreman (2000), quanto às conseqüências do uso dessa abordagem na análise de organizações, bem como aos seus limites, construímos nossa análise cientes de que tais discursos podem não espelhar realidade, em face dos aspectos que fogem ao controle do pesquisador, como a falta de engajamento do sujeito da pesquisa. Como suporte, buscamos em Gergen e Thatchenkerey (2004) a suposição de que o discurso é uma ação, e, portanto, estamos evidenciando essa abordagem como um caminho que leva a um melhor conhecimento sobre as organizações.

6.1.1 A história contada pelos documentos

A Associação Municipal das Entidades de Assistência Social, AMEAS, é uma organização, por definição, pertencente ao conjunto das organizações do terceiro setor. A documentação da organização fornece condições para conhecer a história da organização e sua dinâmica formal, o que seria mais difícil investigar de outra forma.

Os documentos foram analisados e agrupados de acordo com categorias e, em seguida, colocados na seqüência cronológica em que os eventos aconteceram. A categorização foi estabelecida de acordo com a proposta de Babbie (2001) quanto à análise de documentos. Analisamos os autores, os objetivos, as justificativas para sua existência, os conceitos que emanam, o que poderiam conter e não contêm, e a que outras questões poderiam responder. Como muito desses elementos não são possíveis de serem identificados, optamos por categorizar os documentos conforme os seus objetivos, quais sejam: (a) registros; (b) comunicados; (c) correspondências; (d) símbolos; (e) projetos e propostas.

6.1.1.1 Os Eventos Registrados: acordos, omissões e contradições

a) A criação

A criação da AMEAS foi registrada no cartório de Registro de Títulos e documentos e Registro Civil das Pessoas Jurídicas da comarca de Uberlândia que certificou, em 18 de novembro de 1997, o Estatuto da Associação Municipal de Entidades de Assistência Social – AMEAS, no livro de Registro de Pessoas Jurídicas, em 20 de dezembro de 1995.

Constam na ata da Assembléia Geral dos Dirigentes e Representantes de Assistência Social de Uberlândia, realizada em 29 de outubro de 1995, por convocação do Sr. Ulisses, intitulado como representante das organizações não governamentais, os seguintes acontecimentos: (a) a Assembléia foi presidida pelo Sr. Ulisses; (b) o objetivo da reunião foi exposto; (c) os representantes das ONGs expuseram sua opinião sobre a necessidade de criar uma “entidade que congregasse todas as entidades a fim de melhor solucionar os problemas e que pudesse representar os anseios de todos junto aos órgãos públicos, principalmente à Prefeitura Municipal”; (d) outra finalidade apontada é prover as entidades de “um melhor preparo do pessoal que trabalha na área, troca de experiências, convênios que redundem em benefícios para todos, sem discriminação”; (e) a presidente do Conselho Municipal da Criança e do Adolescente “discorreu a respeito das bases para a criação e implantação do Conselho Tutelar do Menor, em Uberlândia”; (f) depois de “consultados os representantes todos aprovaram a criação de uma nova Associação”; (g) constituiu-se uma “Comissão para elaboração do Estatuto da Nova Entidade” composta por quatro representantes de ONGS, **todos homens**; (h) estiveram presentes na reunião 16 pessoas, sendo 9 homens e 7 mulheres.

A história da AMEAS começou a ser narrada, oficialmente, com a ata da Assembléia que deu origem à sua criação. Nesse ato, conforme foi registrado, uma “comissão de homens” assumiu a responsabilidade em elaborar o Estatuto, ou seja, a determinação das normas e regulamentos coletivos que balizariam a dinâmica da associação.

Ao apresentar a justificativa para sua criação, qual seja a necessidade de criar uma entidade para agrupar todas as entidades, os presentes na reunião negligenciam o caráter dialético e contraditório da realidade social a favor de uma “aparente” unidade e universalidade. Confirma-se, então, o caráter político-normativo da sociedade civil, que passa a desempenhar um papel de agente social ao lado do Estado.

b) Normas e regulamentos

A história contida no estatuto da AMEAS oferece indícios dos aspectos utilizados por Salamon e Anheier (1998 a), na delimitação de organizações do terceiro setor, à exceção de uma. No estatuto, evidencia-se que a AMEAS é formalmente organizada, não faz parte do conjunto de organizações do governo, é uma instituição sem fins lucrativos, não é compulsória. Entretanto, quanto ao que os autores dizem sobre sua capacidade de controlar suas próprias atividades, não encontramos evidências quanto a essa questão.

O Estatuto da AMEAS, em seu capítulo I, define-a como:

“[...] é uma sociedade civil, de caráter filantrópico, assistencial, progressista, sem fins lucrativos que tem como objeto o apoio das entidades de Assistência Social do Município de Uberlândia [...]”. A associação foi criada sem prazo de duração determinado e sustenta-se em objetivos (APÊNDICE D) voltados para o apoio e a representação, junto ao setor público, das entidades não governamentais que se prestem ao trabalho de promoção e assistência social.

Os valores expressos nos seus objetivos são claros: a defesa de direitos e interesses comuns; o foco na assistência social em todos os ramos de atividade humana; e, por fim, a consideração e o respeito às opções filosófico-administrativas ou pensamento religioso das entidades filiadas.

Buscando as definições de diversos autores referenciados, não encontramos, no registro da sua criação, nenhum indício de que ela se sustenta em valores como a solidariedade, altruísmo, democracia, voluntarismo, participação (DiMAGGIO; ANEHEIER, 1990). A definição da AMEAS, bem como seus objetivos, como narrados nos documentos, não nos remetem ao que Einsenberg (2000) e Salomon (1999) acreditam que as organizações de terceiro setor sejam capazes de fazer: promover mudanças que acabem com os problemas sociais, culturais, ambientais e econômicos.

Suas competências, determinadas no Estatuto, são: (a) apoio as entidades na obtenção de recursos; (b) colaborar na execução de projetos; (c) manter acervo de material didático direcionado à assistência social; (d) promover encontros entre as entidades; (e) “criar e propor ao poder público políticas que preservem a família, a criança, o idoso e o deficiente e

previnam os distúrbios sociais, estimulando a educação, a saúde, o trabalho, a habitação e o lazer na comunidade”; (f) indicar representantes na formação de conselhos; (g) “Representar perante a Justiça Comum, Federal e Juizados Especiais, em caso de violação de direitos e deveres pertinentes a Assistência Social, ao Idoso, a Criança e Adolescente e Deficientes Físicos, requerendo o que necessário for em defesa dos direitos das entidades filiadas e dos objetivos prescritos neste estatuto”.

A AMEAS, ao abraçar um conjunto de organizações, cuja distinção é feita pelo público atendido, acaba por ampliar a atuação da sociedade civil ao mesmo tempo em que reduz a do Estado. É dessa forma que o termo sociedade civil vincula-se ao terceiro setor, atribuindo ao primeiro todos os referenciais que servem de base na sustentação dos discursos proferidos pelo poder público. É uma promessa que a AMEAS faz no sentido de desempenhar papéis do Estado (apoio às entidades de Assistência Social), tornando-se um conceito puramente ideológico (MONTAÑO, 2002), sujeito a questionamentos quanto a essa possibilidade.

No desenvolvimento da história da AMEAS, manifestada nos documentos, são indicados os comportamentos tidos como aceitáveis ou não. Encaminhamos, então, uma reflexão quanto aos princípios de burocracia fortemente anunciados nos discursos do Estatuto. A prescrição do agir, de como estruturar, a ênfase em tornar claras as funções e, principalmente, sinalizar as qualificações necessárias para o exercício das funções são ações presentes no “mundo de sistema”, na lógica racional e instrumental do trabalho.

O capítulo II do Estatuto rege quanto à filiação das entidades, seus direitos e deveres. Destacam-se, entre eles, o direito de “propor medidas de atuação que visem a agilização dos objetivos estatutários ou modificações e alterações do procedimento administrativo, diretamente à diretoria ou à Assembléia, em caso de recusa daquela”, o direito de “ter assistência e ou representação da AMEAS junto aos poderes constituídos na defesa de seus direitos e interesses”, o dever de “pagar pontualmente as contribuições mensais para a AMEAS, a ser definida em Assembléia, visando sua manutenção, na forma do regimento interno”, e o dever de “comparecer as Assembléias Gerais convocadas, ou em caso de impedimento, mandar representante com poderes de deliberar”.

No capítulo III do Estatuto está disposta a forma de Administração da AMEAS, que se fará por “uma diretoria eleita em Assembléia Geral, especialmente convocada, por um

período de dois anos, podendo ser reeleita, na forma deste Estatuto, compreendendo o exercício social o primeiro (1º.) dia até o último (31) dia de cada ano”. Dispõe ainda que a “diretoria tem o caráter meramente administrativo”, “os cargos não serão remunerados”, “a diretoria poderá contratar funcionários, técnicos especializados ou serviços de terceiros, desde que não sejam parentes até 3º. Grau ou por afinidade, de quaisquer dos diretores ou membros do Conselho”; “a remuneração de pessoal contratado será estabelecida pela Assembléia”; e a prestação de contas deve ser feita anualmente.

O capítulo IV do Estatuto dispõe que a Assembléia Geral “é o órgão soberano da AMEAS, cabendo-lhe deliberar sobre os assuntos estatutários e regimentais, e é constituída de representantes de todas as entidades filiadas”. Além de outros aspectos, quanto á Assembléia Geral o Estatuto dispõe que sua presidência “será exercida por quem for indicado na reunião, por aclamação, cabendo-lhe a composição da mesa diretoria”, e “somente poderão participar da Assembléia, com direito a voto, um representante de cada entidade e desde que não tenha qualquer vínculo empregatício ou comissionado ou de confiança com qualquer dos poderes constituídos, nem tampouco representante de qualquer deles”.

O Conselho Consultivo, também um órgão da Administração, é composto por sete membros, e tem como competências “propor medidas de desenvolvimento da AMEAS, bem como apresentar projetos e planos de trabalho” e emitir pareceres sobre assuntos diversos, entre outras.

A Diretoria é o órgão de administração executiva e é composto de: (a) presidente e vice-presidente; (b) 1º. E 2º. Secretário; (c) 1º. E 2º. Tesoureiro; e d) diretor de desenvolvimento. Dentre as competências do presidente, destacam-se: “elaborar, juntamente com os demais diretores, os planos de trabalho e formas de execução de projetos”; “presidir todas as reuniões da diretoria e comissões nos assuntos de interesse social”; “apresentar à Assembléia propostas e programas de trabalho para o exercício seguinte”; assinar documentos administrativos e demonstrativos financeiros, representar a AMEAS junto à opinião pública.

O Estatuto rege que ao vice-presidente compete: “substituir o presidente em seus impedimentos”; atuar no sentido de cumprir as determinações estatutárias e regimentais, agilizando os seus objetivos e participar das Assembléias e reuniões da diretoria e comissões.

As competências descritas como do primeiro e segundo secretário, primeiro e segundo tesoureiros incluem-se nas esferas administrativas, financeiras e contábeis. Quanto ao diretor de desenvolvimento, compete a pesquisa para levantamento de informações sócio-econômicas, políticas e culturais, bem como a manutenção dos mesmos.

Nas Disposições Gerais do Estatuto, evidenciam-se os aspectos: “a AMEAS somente poderá ser dissolvida ou extinta por decisão de no mínimo dois terços do quadro social, e em Assembléia especialmente convocada para este fim”; “qualquer cidadão, entidade ou instituição poderá apresentar proposta e projetos fundamentados, de interesse social, para apreciação da assembléia”. Esses fragmentos ilustram o caráter utópico da constituição de um espaço para a ação comunicativa habermasiana em que, a coletividade, por meio da ação dialógica, alcançará o consenso. Como dispõe o estatuto da AMEAS, a decisão quanto aos seus rumos não será tomada com base no consenso, mas, sim, em na maioria dos participantes, o que sugere a retirada de interesses mais amplos, além da formação de coalisões na busca de posições mais confortáveis no campo social (BOURDIEU, 2005).

O artigo 39 do Estatuto prevê que “serão destituídos dos cargos de Administração os membros que: a) sejam nomeados para cargos públicos, de comissão ou de confiança dos poderes constituídos, decorrentes de indicação notoriamente política; (b) condenação transitada e julgada por crime doloso; (c) exploração político-partidária do cargo”.

O artigo 41 do Estatuto dispõe que “os membros da diretoria da AMEAS ou do Conselho, bem como qualquer entidade filiada não respondem subsidiariamente pelas obrigações contraídas em nome e por conta da AMEAS”.

A estrutura administrativa da AMEAS é organizada de modo claro e sua descrição é interpretada como uma tentativa de não deixar dúvidas quanto à hierarquia, às funções, ao que pode ou não ser feito, as conseqüências e punições. A falta de clareza quanto aos valores, aos princípios e crenças fundamentais que sustentarão o “apoio às entidades de Assistência Social” deixa em aberto a várias interpretações, incluindo-se, entre elas, uma importância pouco significativa a tais elementos e uma preocupação intensa quanto aos aspectos racionais para o funcionamento do sistema.

A Assembléia realizada pela AMEAS, em 22 de março de 2007, teve como objetivo indicar os membros para compor o Conselho Municipal de Assistência Social, em cumprimento ao ofício circular n. 11-2007. Ela foi relatada em ata, na qual constam que: o

presidente da AMEAS presidiu a Assembléia; o presidente solicitou a um dos membros a condução de uma oração religiosa”; o presidente “falou da necessidade das ONGs se unirem e se fortalecerem mutuamente”, foi sugerida a “realização de um fórum para tratar de todos os assuntos relacionados às instituições”.

A Assembléia resultou na divisão de grupos, por segmento, para escolha dos representantes do Conselho. Ao final foram indicados: o presidente e a vice-presidente da AMEAS, como titulares, e mais duas mulheres como suplentes, representando a AMEAS; e quatro segmentos foram representados, sendo 4 titulares mulheres, 1 suplente mulher e 3 suplentes homens. A lista de presença da Assembléia foi assinada por 54 pessoas. 42 mulheres e 12 homens.

A razão da divisão de grupos em segmentos, 12 anos depois de criação, instiga-nos a pensar sobre as (im)possibilidades de a sociedade civil assumir o caráter de totalidade social, haja vista a diversidade de interesses, muitos até mesmo divergentes, que caracterizam o espaço na qual organizações como a AMEAS estão colocadas. Essa questão reforça o que Montaño(2002) descreve como uma debilidade conceitual do termo terceiro setor, pois a diversidade de tipos, estruturas e atividades causam mais confusão do que provêm esclarecimentos.

c) Reuniões

Encontramos um conjunto de documentos (APÊNDICE E) que registram parte dos eventos que, embora devam ser considerados como oficiais, pouco contém acerca do que, de fato, ocorreu na ocasião. Foi possível perceber, nos documentos analisados, diferenças entre reunião e assembléia. As Assembléias são mais formalizadas em termos de registro e resultam em atas cujos acontecimentos são detalhados. As reuniões, ao contrário, não têm registro dos resultados alcançados na reunião, embora, no convite, tenha sido informada uma pauta que interpretamos como objetivos.

1 – A Reunião da AMEAS do dia 15 de junho de 2000 teve a presença dos participantes registradas em folha de papel sulfite, na qual constou, além da assinatura dos representantes, o nome da instituição. Participaram 32 representantes de 32 instituições pertencentes a segmentos diversos, embora se observe uma concentração de creches e centros de formação. Do total de participantes, 25 são mulheres.

2 – Em 18 de julho de 2000, 20 representantes de 21 ONGs assinaram um formulário para constar sua presença em reunião. Nada mais consta além do nome, entidade,

telefone e assinatura, preenchidos nos espaços apropriados, em folha com denominação da AMEAS. As ONGs que se fizeram representar nessa reunião pertencem a segmentos diversos, não se observando a concentração de nenhum tipo em especial. Dos vinte participantes, 11 eram homens; um desses, representando duas instituições diferentes, de tipos também diferentes.

4 - A reunião do dia 30 de junho de 2006 ocorreu na sede do CEMEP, as 13 horas, com a presença de 25 pessoas, todas mulheres, para discussão da pauta: Plano Municipal de Educação. Foi passada às participantes uma folha de caderno pautada para que nela assinassem a sua presença. A reunião foi dirigida para as Creches ONG's.

5 - Registrou-se a presença de nove representantes de creches, no dia 13 de julho de 2006, em uma reunião extraordinária, às 8 horas, na Creche Casa Maria de Nazaré, cuja pauta discutida foi o Plano Decenal de Educação. Todas as participantes são mulheres. O registro da sua presença foi feito em uma folha de papel de caderno pautada.

6 - A reunião do dia seis de julho de 2006 ocorreu às 14 horas, na Casa dos Conselhos. Foi restrita para as creches, prosseguindo a discussão do Plano Decenal Municipal de Educação. Nessa reunião compareceram 15 representantes de creches, todas mulheres, que assinalaram sua presença em uma folha de papel de caderno pautada.

7 - No dia 24 de julho de 2006, às 8 horas, estiveram presentes, em atendimento à convocação da AMEAS, para uma reunião extraordinária das creches ONG's, na Casa Maria de Nazaré, 07 representantes de instituições, para debater a pauta: continuação do estudo para propostas ao Fórum de Educação – Plano Decenal de Educação-2006. As sete instituições foram representadas por suas coordenadoras, todas mulheres.

A reunião foi documentada apenas por uma lista de presença, na qual continha as informações anteriores e, além dessas, o espaço para a assinatura das pessoas presentes. Os espaços estão divididos de modo a conter o nome, a creche, e-mail, e telefones (celular, residencial e da creche) para contato.

8 – Na reunião da AMEAS de 29 de novembro de 2006, compareceram 17 representantes das instituições, todas mulheres. A pauta indicada contempla: Conselho Tutelar, palestra motivacional com a diretora da “Escola da Vida”, a nova LDB e o convênio com uma IES privada.

Da análise desses documentos extraímos a importância atribuída aos aspectos formais da reunião. O registro de quem esteve presente e a anotação explícita da pauta discutida denotam uma valorização excessiva dada ao controle da presença dos participantes e o planejamento de alguns aspectos, como o local, o horário e a pauta.

A essência de uma reunião cujos objetivos estejam voltados para a consolidação de um espaço coletivo e emancipatório está, justamente, na troca de idéias, na possibilidade de um consenso sobre os problemas que a coletividade enfrenta. O mundo da vida (HABERMANS, 1987) como local privilegiado para as interações sociais e para o diálogo não está, pois, configurado na AMEAS; ao contrário, é um espaço repleto de disputas e contradições.

O diálogo derivado da interação espontânea de sujeitos, cujas intenções são comuns, é o único caminho para o consenso. No registro das reuniões da AMEAS não encontramos nenhuma evidência sobre a existência da prática dialógica. Depois de cinco anos de sua criação, as atas registradas evidenciam que o propósito inicial da associação, em termos de abrangência e objetivo principal, desvia-se em uma direção na qual o consenso sequer pode ser imaginado. Grande parte das pautas aborda questões relacionadas à educação e à discussão de uma mudança no âmbito educacional.

Cooper e Burrell (1988) defendem que a vertente pós-moderna, ao concentrar-se nas inquietações de Weber quanto ao fato de as organizações modernas tornarem-se uma estrutura simbólica da racionalidade e da objetividade da vida social, é capaz de prover um melhor entendimento do modo como as organizações criadas sob a égide da coletividade transita para um campo de disputas (BOURDIEU, 2006) no qual os atores procuram se posicionar de modo a dominar o campo.

d) Prestação de Contas

Em Junho de 2006, a AMEAS recebeu, de várias instituições não governamentais, em sua maioria creches, solicitações para aumento das verbas recebidas como subvenção, anexando, como justificativa, as planilhas de custos. As solicitações foram dirigidas ao presidente da AMEAS, e foram assinadas, em sua maioria, pelos presidentes das instituições.

Uma das instituições, presidida por uma mulher, encaminhou sua solicitação endereçada diretamente ao Prefeito Municipal. Na sua solicitação deixou clara a necessidade da suplementação apresentando, além das planilhas, argumentos incisivos como “A demanda de crianças é bem maior e estamos atendendo diariamente cerca de 120 crianças e adolescentes com idade entre 6 a 13 anos e em dezembro de 2006 estará com **saldo negativo de [...]**”; além disso, deve “atender a demanda dos setores Morumbi e Dom Almir, região de grande impacto social para aplicações de ações de geração de renda”. Argumenta, também, que os recursos “são insuficientes para a entidade continuar desenvolvendo seus projetos de

geração de renda até dez-2006, quando estará com **saldo negativo de [...] conforme demonstração na planilha**". Por fim, apela, "respeitosamente", por um aumento do repasse de verba para que a instituição possa "continuar trabalhando com mesmo empenho, amor, dedicação e eficiência para o desenvolvimento de comunidades carentes em nosso Município, aumentando assim a qualidade de vida de nossos irmãos e cidadãos tão sacrificados na vida".

O quadro delineado por esses documentos evidenciam a consolidação de um campo social (BOURDIEU, 2006), haja vista a existência de objetos de disputa (subvenções), de pessoas prontas para disputarem o jogo (coordenadores de ONGs e de outras instituições) e do conhecimento e reconhecimento das leis imanentes do jogo (*habitus* = a luta pelo bem-estar daqueles que são "tão sacrificados na vida").

Identificamos dois tipos de relações (YOUNG, 2000) entre a AMEAS e o Estado: de complementaridade, nas quais predomina a idéia de racionalidade de custos, evidentemente, para o segundo; e de adversários, haja vista a clara oposição entre ambos quanto à possibilidade de atingir os resultados. Os argumentos das instituições repousam em um trabalho bem realizado em favor da defesa de minorias, causando estranheza, haja vista que esse deveria ser o objetivo principal do Estado.

6.1.1.2 As Comunicações: em Busca da Legitimação

O segundo grupo analisado compõe-se de publicações feitas pela imprensa oficial do município sobre a AMEAS, as convocações e convites por ela emitidos e a veiculação de notícias na mídia local impressa. Esses documentos "narram" eventos importantes que fizeram parte da história da AMEAS.

a) A imprensa oficial

O poder público reconhece a posição da AMEAS como representante de instituições, ao conferir-lhe, mediante ato legal, a autoridade para não só indicar os representantes junto ao CMAS, como, também, para avaliar o desempenho desses. Em 09 de

julho de 2003, o Presidente da Câmara Municipal de Uberlândia, dispoendo sobre o Conselho Municipal de Assistência Social, CMAS, nos termos do § 7º do art. 27 da Lei Orgânica do Município, promulga os seguintes dispositivos da Lei Ordinária: Lei nº 8.339 de 13 de junho de 2003 (APÊNDICE F).

No documento analisado consideramos ser ilustrativo o que Corrêa e Pimenta (2006) denunciam como uma transferência de competências das obrigações e deveres do Estado à sociedade civil. O Estado, aqui representado pelo município, acena para a participação das ONGs junto a um órgão municipal, sugerindo, assim, uma recomposição do tecido social (SOARES-BAPTISTA, 2006) no que se refere às atribuições e competências.

Outros atores também são introduzidos no sentido de assegurar a legitimidade do processo: o Ministério Público é o órgão fiscalizador. Além disso, o Estado procura garantir a legitimidade de seus atos enfatizando que a indicação dos representantes deve constar em ata específica da entidade, o que nos permite observar as zonas de sobreposição entre o mundo do sistema e o mundo da vida, segundo a concepção habermasiana. A formalização das ações da associação remete à prevalência dos aspectos técnicos sobre os relacionais, o que tira a AMEAS do quadro esboçado do terceiro setor como um espaço emancipatório.

Em 12 de junho do ano de 2007 foi publicado, no Diário Oficial do Município de Uberlândia, Ano XIX, n. 2697, o Decreto nº 10.706, de 06 de junho de 2007, no qual o prefeito do município de Uberlândia, no uso de suas atribuições legais, com fulcro no art. 45, VII da Lei Orgânica Municipal e com fulcro na Lei nº 5.203, de 15 de janeiro de 1991, alterada pela Lei nº 9.486, de 08 de maio de 2007, designa como membro do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, entre outras instituições, a AMEAS, sendo Helena [...] nomeada titular e [...], como suplente.

Em outro ato oficial, em 13 de junho de 2000, o presidente da Câmara Municipal de Uberlândia assinou o Decreto Legislativo n. 176-2000 (APÊNDICE G) que institui o Prêmio Solidariedade (para prestar homenagens a todos os que se destacarem por gestos de solidariedade e nobreza de princípios no município, outorgado a toda pessoa física ou jurídica, conforme o projeto de autoria do vereador [...]. A AMEAS é uma das entidades que indicam os homenageados, o que lhe dá, ou ao seu corpo diretivo, um “capital simbólico”. Assim como Freitas (2006) considera a “mobilidade” um capital simbólico que depende de condições favoráveis, entendemos que essas são criadas pelo 1º. Setor de modo a dotar as

organizações do terceiro setor de um bem, ao mesmo tempo em que evidencia a sua posição dentro do campo.

O símbolo físico da homenagem, um diploma, é entregue no dia 27 de setembro de cada ano. A indicação dos homenageados fica a cargo das entidades, que poderão indicar apenas uma pessoa física ou jurídica, sendo a homenagem intransferível. Os nomes dos indicados devem ser apresentados até o final do mês de junho para que a entrega do diploma aconteça durante sessão solene no salão de sessões da Câmara Municipal. Para dar ampla publicidade a esse evento e estimular a importância social da homenagem prestada, pode a Câmara Municipal de Uberlândia promover ações junto aos veículos de comunicação locais, além de ser filmá-lo e transmiti-lo para toda a região.

O fragmento anterior, parte da história da AMEAS, a insere na articulação sociopolítica engendrada pelos atores do 1º. Setor, qual seja o governo, reforçando o caráter promocional que o terceiro setor adquire em um processo de sedução da sociedade, semelhante ao que Freitas (2000) discute acerca do contexto social no qual as organizações fundam sua legitimidade com base na competência e de compatibilidade, neste caso, com o projeto de bem-estar social da população.

b) Convocações e convites

1 - A convocação para a Assembléia Geral de Eleições, em nome da AMEAS, foi assim impressa: “ AMEAS – ASSOCIAÇÃO MUNICIPAL DE ENTIDADES DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, convida as entidades de assistência social não governamental para eleição da nova diretoria biênio 2000 a 2001, a realizar-se na rua Duque de Caxias, n. 50, dia 18-07-2000, das 8:00 as 11:00 horas, obs. Cada entidade tem direito a um voto”.

2 – A coordenadora da comissão de eleição, Luisa envia comunicado oficial, aos presidentes das instituições, no dia 08 de julho de 2000, o registro de uma única chapa, composta por 7 membros: (1) o presidente; (2) o vice-presidente; (3) a primeira secretária; (4) a segunda secretária; (5) o primeiro tesoureiro; (6) o segundo tesoureiro; e (7) o diretor de desenvolvimento. Os membros pertencem a diversos segmentos. Uma observação é feita quanto ao não comparecimento do presidente: “é importante que o Presidente indique, por escrito, uma pessoa da Instituição para votar”.

O comunicado está assim endereçado: “Prezado Presidente”.

3 – Para a eleição da diretoria da AMEAS, no ano de 2000, a presidente de uma instituição autorizou, por escrito, que a coordenadora votasse. Na declaração, redigida de próprio punho, constam o carimbo da instituição e da presidente, que assina o documento.

4 – A presidente de uma instituição do segmento de Recuperação de Jovens enviou, em 17 de julho de 2000, comunicado redigido em papel timbrado, dirigido à Associação Municipal de Entidades de Ação Social, para a Coordenadora da Comissão de Eleição, indicando a coordenadora da instituição para votar na eleição da AMEAS, em seu nome.

Como evidenciam os trechos anteriores, a AMEAS se sedimenta em um conjunto de regras, normas e regulamentos. Observamos, portanto, que a valorização da racionalidade se expressa nas práticas da organização. Essa é uma característica predominante dos sistemas controladores, hierarquizados e previsíveis.

5 - Em 05 de agosto de 2003, a AMEAS convida as instituições para participarem de uma reunião com data de realização em 11 de agosto de 2003, às 16 horas, na Rua Duque de Caxias, 50, em Uberlândia. A pauta anunciada contém três itens: (1) aprovação do Estatuto; (2) eleição de um conselheiro para presidência no conselho Municipal de Assistência Social. Quem assina o convite impresso em papel timbrado, com a logomarca da AMEAS, intitulado como presidente da AMEAS, é Marcos.

6 – A AMEAS ratifica, por meio de comunicado impresso em papel timbrado, com a logomarca da AMEAS, os nomes dos novos conselheiros aprovados em Assembléia para composição do Conselho Municipal de Assistência Social de Uberlândia, representando a AMEAS: o titular, Sr Apolo e a suplente, sra. Juliana. O documento é assinado por Luisa, sem identificação de sua posição na AMEAS e sem data.

7 - Um comunicado foi enviado a todas os representantes das ONGs de Uberlândia, com o objetivo de convidá-los para a solenidade de posse da diretoria – biênio 2006-2008 – da AMEAS. O comunicado, enviado em nome da diretoria, é extensivo aos familiares. Sem data de emissão, o convite anuncia que a data marcada para a solenidade foi dia 25 de maio de 2006, às 9 horas, nas dependências do Plenário Homero Santos da Câmara Municipal de Uberlândia. Constam no comunicado o nome dos componentes da diretoria: o presidente, a vice-presidente, a primeira secretária, a segunda secretária, o primeiro tesoureiro

e a segunda tesoureira; todos representantes de ONGs de mais de um segmento, embora haja uma concentração maior de creches.

8 – O convite enviado aos candidatos à eleição-2006 foi impresso em papel cartão, no qual constam dois slogans, dispostos na parte superior do papel, à mesma altura, porém em extremos opostos. A data do convite é 29 de agosto de 2006, e o mesmo tem como objetivo abrir um espaço para que os candidatos “possam mostrar suas propostas e responder alguns questionamentos dos representantes de Entidades (ONGS), Associações, Conselhos e outros segmentos”. O convite, emitido em nome da Diretoria da AMEAS esclarece que “Todos os candidatos presentes terão um tempo determinado para usar a palavra”, e encerra solicitando a confirmação da presença dos mesmos.

9 – A vice-presidente encaminha, em 20 de junho de 2006, convocação aos “Senhores Presidentes e Coordenadores”, para a reunião extraordinária com a finalidade de “elaborarmos pauta de interesses das Creches ONG’s de Uberlândia”. Ao final da convocação, os dizeres: “Só assim, poderemos fortalecer as Creches ONG’s de Uberlândia”, e “O Plano Municipal de Educação é de responsabilidade de todos!”.

10 - O presidente da AMEAS convoca reunião da AMEAS para o dia 08 de maio de 2007, para a discussão da seguinte pauta: “propostas para Fórum da AMEAS”, “Mensalidade AMEAS: 30,00 ou 40,00”, “criação do CNPJ”, “criação dos segmentos por núcleo e 3 líderes por segmento”, “criação das Cooperativas das Instituições, com: contabilidade central, compras centralizadas, melhor articulação com 1º e 2º. Setor e sindicatos”, “levantamento estatístico de todas as instituições: número de funcionários e número de atendidos”.

Os eventos retratados nessa categoria contêm aspectos intrigantes. O primeiro deles é quanto à sua ausência (da categoria) em um período de 5 anos. Duas interpretações são vislumbradas: (1) durante esse período não houve nenhuma preocupação quanto a registrar formalmente os eventos; e (2) existem registros dos eventos repousados ou esquecidos em algum lugar. Mas não se negligencia, aqui, a interpretação de que, a partir do ano 2000, houve uma preocupação, por parte dos membros da diretoria da AMEAS, quanto à preservação e importância desses documentos. Tal preocupação pode ser decorrente de uma característica pessoal do responsável ou, ainda, uma tentativa de formalização e normalização das atividades da AMEAS.

c) A mídia

A presença da AMEAS na mídia local impressa não é significativa. Encontramos poucas menções à mesma, a despeito da constância de notícias veiculadas a respeito das relações entre Governo, Estado e sociedade civil. A notícia veiculada no trecho a seguir narra o sentimento de insatisfação gerado por uma mudança efetuada pelos órgãos governamentais. A insatisfação é associada com a possibilidade de haver uma conseqüente perda de espaço ou de posição no campo social (BOURDIEU, 2006) no qual ocorrem disputas entre diversos atores com diferentes interesses.

O título da reportagem que encabeça a página A3 do caderno Política, do Jornal Correio de Uberlândia, de 23 de março de 2007, é alusivo à “escolha de conselheiros”. A mudança anunciada no processo de escolha dos representantes das entidades não-governamentais que compõem o CMAS causou insatisfação. A notícia veiculada atribui como causa é o receio, por parte dos presidentes das entidades, “de que a alteração resulte em perda de espaço e de representação das entidades no CMAS”.

O CMAS é responsável pelo direcionamento das políticas sociais municipais. A gestão do Conselho, nos dois primeiros anos de administração, é governamental: o presidente é indicado pelo Prefeito. Nos dois anos subseqüentes, a gestão é não governamental e as entidades indicam os representantes.

A reportagem menciona que representantes das AMEAS, dos cinco segmentos envolvidos, estavam preocupados. Uma das coordenadoras indicadas como titular foi entrevistada e disse que vai aguardar o posicionamento do presidente da instituição da qual faz parte: “A secretária [...] já solicitou ao presidente do [...] indicação dos nomes e pode não ser os nossos. Por isso, precisamos aguardar o posicionamento dele”. O depoimento feito ao Jornal sinaliza para uma das dificuldades das organizações quanto à morosidade das decisões em face de um alto grau de centralização. Isto é, a representante da instituição não pode decidir uma questão sem consultar a hierarquia de decisões imposta na organização. Essa caracterização confirma o caráter racional e instrumental não só da AMEAS, mas, também, das organizações por ela abraçadas.

Em outra notícia analisada, o presidente de uma das entidades confirmou ao Jornal o fato de “a convocação para participar da Assembléia de ontem foi feita de última

hora quanto a reunião já estava em andamento. E como tinha compromisso agendado não pôde comparecer”. O presidente assumiu posição contrária à forma de escolha estabelecida pela AMEAS, mas “ressaltou que a indicação tem de atender não somente o segmento dos deficientes físicos, mas a todas as entidades que atendem outras deficiências e que fazem parte do Conselho”. Na sua avaliação, a indicação da titular é favorável, “mas a escolha precisa ser referendada pela assembléia da entidade, que devo convocar nos próximos dias”. Anuncia, ainda, que ele, o presidente, e o vice-presidente do [...] vão ocupar, provisoriamente, os cargos de membro e de suplente no Conselho. “Quando a assembléia do Conselho referendar os nomes, nós faremos a alteração”.

A posição tomada pelo presidente em questão não deixa dúvidas quanto à hierarquia da entidade. Embora seja esclarecido que a autoridade maior é da Assembléia, claro está, também, que as decisões quanto à convocação da mesma são do presidente. Também é do presidente a autoridade em relação às decisões provisórias.

Já o presidente da AMEAS, conforme a reportagem, concorda que a escolha dos nomes deve partir das entidades, mas defende que a “apresentação seja na assembléia da associação”. A Secretária Municipal descarta a possibilidade de interesse político na indicação dos membros do CMAS: “Nós só estamos cumprindo o que determina a lei que foi estabelecida pela gestão anterior [...]. E mais, há equilíbrio nas sugestões porque existe paridade de membros no Conselho: são 13 nomes escolhidos pelo prefeito e 13 indicados pelos conselhos das entidades”. Segundo ainda a Secretária, “até a primeira semana de abril, o prefeito deve confirmar os nomes dos novos conselheiros. A escolha do presidente acontece em seguida. Pode ser por promulgação ou por eleição”.

Os conflitos que envolvem as relações Estado-Sociedade Civil são expostos, e justificativas para a legitimação das ações do primeiro são assinaladas no texto veiculado na mídia impressa local. É patente a busca pela legitimação das ações do Estado por meio de uma rede de instituições e atividades agregadas em busca de interesses coletivos.

6.1.1.3 As Correspondências: o que existe entre o público e o privado?

O conjunto de documentos agrupados nessa categoria compõe-se das correspondências enviadas e recebidas em nome da AMEAS. Em sua análise, fica evidente o quanto os aspectos formais e informais se misturam, o que torna difícil a separação do que é,

de fato, uma correspondência dirigida pela ou para a AMEAS ou do sujeito remetente ou destinatário. Também, nesse conjunto, observamos a ausência de documentos desse tipo no período anterior ao ano de 2001, o que interpretamos como ilustrativo da pretensa natureza da organização, qual seja, a pouca importância aos aspectos formais.

1 – A AMEAS dirige ao Excelentíssimo Senhor Prefeito Municipal, em 23 de abril de 2001, uma reivindicação para “equiparação salarial” dos “colaboradores funcionários” lotados nas ONGs, aos demais servidores vinculados à Prefeitura. O documento não contém a assinatura do proponente ou a identificação de sua autoria.

Na introdução do documento são reconhecidos “a generosa sensibilidade política e social” do prefeito, “o trabalho desenvolvido junto às entidades”. Além disso, são ressaltadas as qualidades do destinatário: “espírito de equidade e justiça, atributos da conduta política do ilustre prefeito”, dentre outras. O proponente reconhece a importância do salário recebido pelos funcionários, e considera que são “valiosos recursos despendidos dos cofres municipais por graça do empenho do respeitado prefeito”.

Como justificativa para a reivindicação, é ressaltado que os funcionários, embora estejam no regime de celetistas, “não são beneficiados por parcelas de vantagens destinadas aos estatutários” ou mesmo àqueles outros regidos por diferentes instrumentos de relações de trabalho. Ao finalizar, o documento apela para o “alto espírito de equidade e justiça que norteia” as ações do prefeito, antecipa agradecimentos e reforça as considerações e apreço.

Acompanha o documento uma justificativa técnica para a reivindicação. O teor da justificativa é diferente, voltando a atenção para as qualidades das ONG’s e valoriza a “condição de parceiros” entre as ONG’S e o município. Nessa justificativa, a reivindicação é clara: “de que seja garantido através de lei ou decreto que toda vez que houver aumento salarial para os servidores públicos municipais aconteça o mesmo para as ONG’s na mesma proporcionalidade”. Em seguida, uma tabela detalhada dos cargos e salários do pessoal e o valor calculado da diferença entre os funcionários contratados pela instituição e os servidores públicos.

2 – Em 21 de maio de 2003, uma correspondência identificada como ofício n. 7-2003, foi enviada ao então prefeito municipal, em nome de Creches ONG’s de Uberlândia. O conteúdo do documento é sintetizado a seguir: (a) apresentação das Creches ONG’s de Uberlândia como entidades cientes de suas “responsabilidades sociais e da importância da

parceria com o poder executivo”; (b) destaque para a promoção de “gestões junto às autoridades municipais, [...] no sentido de solucionarmos questões cruciais, para o desempenho com o mínimo de qualidade necessária para nossas atividades fins”; (c) afirma a posição da AMEAS como sua entidade representativa; (d) as tentativas da AMEAS em negociar o aumento do repasse das verbas municipais; (e) justifica a urgência em resolver a questão haja vista a “inviabilização do segmento profissional, conseqüentemente o fechamento da grande maioria das creches ONG’s de Uberlândia”; (f) aponta como solução para os problemas a inserção das necessidades em “rubricas permanentes no orçamento anual destinado as secretarias competentes, o que evitaria os constrangimentos e transtornos que uma paralisação causa”; (g) por fim, em “caráter emergencial exigimos que seja repassada a subvenção do próximo mês com a majoração do item referente a salários nos percentuais a serem negociados conjuntamente com a comissão constituída para este fim”; e (h) finaliza observando que “não obteve sequer uma contraproposta com relação a índices”, o que “deflagrou a postura ora assumida pelas entidades, com exceções não significativas”, e posiciona-se: “postura esta que contraria a vontade de seus dirigentes, mas que diante dos fatos preocupantes não lhes restou outra alternativa senão a paralisação para evidenciar a importância da urgência na solução destes problemas”.

O documento não está assinado. A autoria apontada é de Creches não Governamentais de Uberlândia – ONG’s. A omissão da assinatura leva a duas possíveis interpretações: (a) o anonimato intencional; e (b) uma alusão ao caráter coletivo da organização.

3 – O presidente da AMEAS envia ofício n. 1 para a Secretária Municipal de Desenvolvimento Social, Habitação e Trabalho, apresentando “os novos titulares eleitos da AMEAS”, “os novos representantes do CMAS e do Conselho da Criança”. A “Nova Diretoria da AMEAS eleita em 24-03-2006” compõe-se do presidente, a vice-presidente, a primeira secretária, a segunda secretária, o primeiro tesoureiro e a segunda tesoureira. Como representantes do CMAS, foram apresentados o presidente como titular, e a vice-presidente como suplente. E como representantes do Conselho da Criança, uma coordenadora de ONG como titular e outra como suplente.

4 – Em 12 de abril de 2006, a coordenadora de uma ONG encaminha o ofício n.1, ao Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, comunicando o nome de duas mulheres como “as novas representantes eleitas do Conselho da Criança”.

5 – O ofício n.3-2006, redigido em 04 de maio de 2006, foi endereçado à Secretária Municipal de Desenvolvimento Social, Habitação e Trabalho com o objetivo de solicitar “explicações necessárias da implantação dos CRAS – Centro de Referência da Assistência Social”. O ofício é assinado pelo presidente e pela vice-presidente da AMEAS.

6 – O presidente da AMEAS e a vice-presidente assinam uma solicitação dirigida à Secretária Municipal de Desenvolvimento Social, Habitação e Trabalho, para a realização de uma reunião extraordinária com os membros da diretoria da AMEAS, cuja pauta apontada para discussão é: “pedido de complementação da subvenção para ONG’s”.

7 – Em 03 de julho de 2006, o presidente da AMEAS e a vice-presidente encaminham à Secretária Municipal de Desenvolvimento Social, Habitação e Trabalho, a solicitação para a “possibilidade de reavaliação das verbas propostas, a fim de que as instituições possam retomar o equilíbrio financeiro e a garantia de uma prestação de serviços de qualidade, que tanto nossa comunidade merece”. Na introdução do documento, a diretoria menciona que “assumi a gestão” e “Dentro do nosso plano de trabalho, procuramos conhecer a realidade atual de cada instituição participante do processo. As instituições apresentaram, de forma unânime, muitas dificuldades financeiras, devido ao reajuste salarial definido em convenção coletiva, além dos constantes aumentos dos custos de funcionamento.

A solicitação é encerrada com uma sugestão para um reajustamento escalonado de acordo com as verbas atuais, de forma que as instituições que recebem menor subvenção teria um reajuste de 10% e as que recebem maior valor, o reajuste seria de 2%; para aquelas que estão na faixa intermediária, 7%.

8 – Em 03 de julho de 2006, o presidente da AMEAS e a vice-presidente encaminham à Coordenadora Administrativa da Casa dos Conselhos, a solicitação “de uma listagem com dados informativos de todas as ONG’s com respectivos nomes, endereços e telefones de cada instituição”. Na introdução do documento, a diretoria menciona que “assumi a gestão” e “Dentro do nosso plano de trabalho, procuramos conhecer a realidade atual de cada instituição”. Finaliza a correspondência solicitando “o nome de todas os representantes dos Conselhos (em todos os segmentos)”. A vice-presidente assina em nome do presidente.

9 – Em 20 de julho de 2006, a vice-presidente envia solicitação à presidente do CMDCA para a cessão de espaço para a realização das reuniões mensais previstas para o 2º. Semestre de 2006.

Os primeiros documentos carregam o caráter oficial e formal da AMEAS, apesar de várias passagens que denotam a pessoalidade, quando o emitente sublinha as características pessoais do prefeito, atribuindo à pessoa desse o crédito pelas realizações que, a rigor, são da competência de qualquer pessoa que tenha alcançado o cargo de executivo municipal. Novamente, ao reconhecer aspectos pessoais do caráter do prefeito e ressaltar suas qualidades, o emitente enfatiza o caráter político da relação Estado e sociedade civil, e a subordinação do segundo ao primeiro. Interpretamos o sentimento de reconhecimento um tanto exagerado às qualidades do prefeito e deixamos aqui o questionamento de o quanto isso é compartilhado pelos membros da associação.

A composição da diretoria da AMEAS caracteriza os estereótipos da divisão sexual do trabalho. A presidência, para homens; as secretárias, mulheres; decisões que exigem balizamento maior da racionalidade, homens. A história da AMEAS reforça a construção social do que é apropriado para homens e mulheres.

10 – A vice-presidente da AMEAS enviou, em nome da mesma, um comunicado endereçado à editora do Jornal Correio de Uberlândia com o objetivo de informar a realização de “uma mesa redonda” em que os candidatos às eleições de 2006 apresentarão suas propostas. O comunicado, sem data, apresenta a AMEAS como “uma entidade sem fins lucrativos, existente há 12 anos, que representa todos os interesses das entidades ONG’s (num total de 180 instituições cadastradas no Conselho Municipal de Assistência Social) que atendem à população carente de Uberlândia”. Enfatiza, também, que a entidade “tem uma responsabilidade social bastante abrangente e atuante em vários segmentos, dentre eles: Creches, Centro de formação, família, dependentes químicos, físicos, visuais, idosos, beneficiando mais de 20.000 (vinte mil) famílias”.

A justificativa para a veiculação de informações gira em torno da importância dos benefícios proporcionados pela AMEAS à comunidade uberlandense: “Com a nova diretoria eleita em março-2006, os projetos de auxílio e benefícios às entidades estão sendo formatados e fortificados com todas as ONG’s, com reuniões mensais [...]”. Na solicitação para a veiculação da notícia informa que “Foram convocados: [nome de 13 deputados, todos homens]”. A vice-presidente acrescenta o pedido para, “se possível, uma reportagem sobre a AMEAS, para esclarecimentos sobre nossas atuais propostas para as instituições não governamentais ou outras que precisam ser reconhecidas e serem subvencionadas pela Prefeitura Municipal de Uberlândia”.

O uso da mídia com o objetivo de impressionar e obter uma posição social é por nós compreendido como o “simulacro” de Baudrillard (1973 a, 1973b) e a própria “espetacularização” (DEBORD, 1967) do terceiro setor. Interpretamos esses fragmentos como parte de uma dinâmica na criação de uma “nova organização” para um público que nela se apoiará com a expectativa de alcançar uma “nova sociedade”.

Os fragmentos que compõem a narrativa da AMEAS são, também, dotados da pessoalidade dos seus representantes. Encontramos várias correspondências trocadas entre a AMEAS e as entidades que representa, o 1º. Setor (Governo) e o 2º. Setor (instituições de ensino particular), nos anos de 2006 e 2007. As correspondências, em nome da AMEAS, foram trocadas pela vice-presidente.

11 - A vice-presidente da AMEAS enviou correspondência, no dia 04 de setembro de 2006, para uma Instituição de Ensino Superior Privada, em Uberlândia, na qual faz referência a um acordo estabelecido em reunião anterior, anexando um documento intitulado: “Listagem de interessadas ao Curso de Pedagogia á distância”. A correspondência foi impressa em papel timbrado da AMEAS.

12 - A vice-presidente recebe correspondência eletrônica de uma pessoa, comunicando o envio de um questionário, em mensagem anexada, direcionado as ONGs. A emissora solicita que o mesmo seja repassado para as instituições a fim de organizar um “encontro” em outubro.

13 - Em 12 de setembro de 2006, as 16h24min, uma professora do curso de Administração, de uma Instituição de Ensino Superior privada, envia correspondência eletrônica para a vice-presidente, convidando-a para proferir palestra, durante a realização da Semana do Administrador, por aquela instituição, com o objetivo de divulgar a AMEAS e os segmentos que a compõem.

14 - As 20h21min do dia 12 de setembro de 2006, dando continuidade à correspondência anterior, pede confirmação para a palestra e ressalta que durante o evento será oficializada a parceria entre a AMEAS e a IES.

A resposta da vice-presidente, enviada eletronicamente, é positiva, aproveita a oportunidade para mencionar a reunião mensal da AMEAS no próximo dia 13, na qual espera receber a visita de “alguns candidatos Deputados, eleição 2006, de Uberlândia, para

reconhecerem e ajudarem as ONG's". Despede-se reforçando a sua satisfação: "Já sentimos honrados com seu convite".

15 – Em 13 de setembro de 2006, a vice presidente responde ao convite da professora para proferir a palestra, de forma eletrônica, agradecendo e aceitando, reforçando a sua crença pessoal: "Fico feliz em poder colaborar, pois sinto grande amor no que faço."

16 – Na mesma data em que a professora recebeu a resposta, às 17h14min, a mesma enviou correspondência eletrônica confirmando a programação da palestra para o dia 19 de setembro, com duração prevista de uma hora. O tema encaminhado para a palestra foi: Terceiro Setor em Uberlândia. A professora sugere os assuntos a serem abordados: "apresentação da AMEAS, apresentação dos segmentos das instituições, parcerias, principais atividades, legislação para pessoa física e jurídica, os desafios, projetos principais, casos de sucesso, histórias das fundações (o porquê da criação)".

17 – A vice-presidente envia correspondência eletrônica, no dia 16 de setembro de 2006, às 16h:16min, à professora para acertar detalhes da palestra. Inicia comentando sobre sua vida profissional e pessoal: "Estou correndo tanto!!!! A semana que vem tem reunião da AMEAS, ainda mais com políticos... corro muito e estou tendo problemas pessoais (filha)... mas... tudo bem!!!!". Pede desculpas por não ter ligado antes. O objetivo da correspondência é solicitar uma alteração de data da palestra, pois ganhou um convite para ir ao "Curso do autor do livro: O monge e o executivo". Informa sobre o equipamento necessário para sua apresentação e, também, quanto aos convites que estendeu: "Convidei algumas entidades (AÇÃO MORADIA – Presidente; Eliana Setti, a minha equipe de trabalho da ONG em que coordeno e outras para a reunião".

O trecho anterior é ilustrativo do modo como as organizações que fazem parte da AMEAS confundem-se com a propriedade pessoal, seja dos presidentes ou das coordenadoras. O uso do pronome possessivo para referir-se à instituição ou à equipe de trabalho indica o sentimento de posse e uma alusão à autonomia, o que não se confirma, entretanto, no conjunto das evidências encontradas.

18 – Às 16h42min do dia 16 de setembro de 2006, a vice-presidente encaminha para 12 representantes de ONGs, o e-mail com o questionário anexado. Entre os destinatários estão homens e mulheres. A mensagem esclarece: "Meninas, preciso com urgência deste questionário respondido pra entregar à IES. Ajude-me a repassá-los a outras ONG's".

Continua: “Nossa parceria será maravilhosa e importante para nós e para os alunos acadêmicos...”. Despede-se: “Com carinho...”

19 – No dia 19 de setembro de 2006, às 20h49min, a professora responsável pelo convite para a palestra envia mensagem eletrônica para parabenizar a vice-presidente, pela palestra, sinalizando que “o pessoal com certeza participaram e aproveitaram a sua palestra”. A professora desculpa-se pelo seu não comparecimento e solicita o envio da apresentação utilizada na palestra. Avisa, também, que emitirá uma declaração da IES sobre a participação da mesma como palestrante.

20 – Uma das instituições que recebeu o questionário responde à mensagem, no dia 22 de setembro de 2006, às 16h21min. O cumprimento inicial é: “Olá amada.” Anuncia que só poderá responder posteriormente. Afirma a vontade de participar: “Mas queremos participar”. Pede a compreensão da vice-presidente: “Por favor segure as pontas. Esta semana foi muito corrido. ok?”. Despede-se: “Beijos!!!”

Por diversas vezes pudemos observar o tom de intimidade presente nas correspondências anteriores. A presença das relações de amizade é um indicador das práticas relacionais no local de trabalho. Entretanto, elas estão restritas ao âmbito das relações de mulheres com mulheres, e, tampouco apresentam quaisquer das características identificadas, por Parker (2002), em grupos de trabalho que favorecem a interação entre os membros, como, por exemplo, a sua extensão a outras instituições que não as creches.

21 – A AMEAS recebeu, em seis de novembro de 2006, por meio do ofício n. 212-2006, endereçado à vice-presidente, da Câmara dos Deputados, convite do Deputado Federal Gilmar Machado para participação do “Seminário sobre Orçamento Federal 2007 e Controle Social”, a ser realizado no dia 11 de novembro no Auditório da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia – ACIUB. O deputado ressalta que “A iniciativa faz parte do compromisso assumido quando de minha eleição para a Presidência da Comissão do Orçamento da União, em dar toda a transparência ao processo de elaboração do Orçamento Federal e da fiscalização em sua execução. Assina como Presidente da Comissão Mista dos Orçamentos Públicos e Fiscalização do Congresso Nacional.

22 – A vice-presidente da AMEAS envia correspondência à presidente do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, em 06 de março de 2007, solicitando “a inclusão como conselheiras da AMEAS” de duas coordenadoras de ONGs,

sendo essa, uma delas. A correspondência foi impressa em papel timbrado da AMEAS, porém não está expressa a autoria da AMEAS.

23 – A Secretária Municipal de Desenvolvimento Social, Habitação e Trabalho encaminha ofício circular n. 11-2007, em 07 de março de 2007, para o presidente da AMEAS, e em atenção à vice-presidente, com a finalidade de “solicita indicação dos membros para comporem o CMAS – Conselho Municipal de Assistência Social, para o biênio 2007-2009”. No ofício, a secretária solicita a indicação de dois representantes da AMEAS para posterior nomeação do prefeito, através de Decreto, ressaltando que o mandato é de dois anos, sendo **“permitida uma única recondução”**, conforme a legislação vigente: “Portanto, deverá ser considerado como impedimento, a indicação de pessoas que tenham sido designadas para comporem o referido conselho nos dois últimos mandatos consecutivos [...]”. Finaliza observando que: “a indicação solicitada deverá ser enviada à esta Secretaria através de ofício **até as 17:00 horas do dia 23 de Março de 2007, acompanhada da ata de reunião específica para a escolha dos representantes.**”

24 – Em 08 de março de 2007 a vice-presidente envia correspondência para o Gabinete do Prefeito Municipal, em nome da AMEAS, solicitando “novo agendamento de reunião com a AMEAS – [...] **Segmento Creches ONGS**, para tratarmos de assunto de interesse das mesmas junto à Administração Municipal, no que tange ao repasse de verbas.” Comunica, também, que estarão presentes 05 representantes das ONGs.

25 – A vice-presidente encaminha o ofício n. 7-2007, à presidente do CMDCA, em 15 de março de 2007, com o objetivo de “fazer uma apreciação dos últimos cursos: O Encontro Comunitário, destinado aos coordenadores das instituições e também aos seus respectivos pais, com o tema: Educação dos filhos, um desafio”. A apreciação é bastante positiva e extensiva ao “incentivo de investimento e qualificação aos profissionais que tanto se preocupam por uma educação para melhor estilo de vida de nossas crianças, jovens e respectivos atendidos em suas entidades filantrópicas”.

26 - A vice-presidente recebe o ofício circular n. 23-2007 da Secretária Municipal de Desenvolvimento Social, Habitação e Trabalho de Uberlândia, em 27 de abril de 2007, cujo assunto é: “Reunião extraordinária para eleição da nova Diretoria do Conselho Municipal de Assistência Social – CMAS, para o biênio 2007-2009”.O ofício é endereçado à vice-presidente na condição de membro titular do Conselho: “Prezada Conselheira”, “A Sua

Senhoria, a Senhora, Membro Titular – AMEAS”, e tem como objetivo a convocação dos conselheiros: “Cumprimentando-a cordialmente, estamos convocando Vossa Senhoria [...]”. Comunica, também, que após a eleição acontecerá a solenidade de posse dos membros titulares e simples do Conselho, biênio 2007-2009.

Em anexo, a cópia da pauta da reunião: “transferência dos trabalhos para a Comissão Organizadora do Processo Eleitoral”, “espaço para os candidatos exporem suas propostas”, “realização da votação secreta”, “apuração da votação pela comissão organizadora”, “elaboração da Ata de eleição e posse da Diretoria”, “solenidade de posse”.

Analisando os fragmentos incluídos nessa categoria, identificamos que muitas decisões são encaminhadas sem a participação efetiva do coletivo, isto é, não é possível confirmar se as manifestações contidas nesse conjunto representam interesses dos participantes da AMEAS. Fica evidente, porém, que a associação é dirigida rumo aos interesses de um grupo, as entidades creches. Pouco ou quase nada faz referência às entidades que atendem públicos diferentes. Além disso, uma profusão de termos “gerencialistas” começa a se fazer presente, indicando a busca pela legitimação de um discurso racional e instrumental.

A preocupação primeira dessas organizações são os interesses da coletividade, do bem estar social, ou da assistencial social. Entretanto, encontramos nos fragmentos indícios de uma busca pela eficiência de processos e a negligência de quaisquer ações efetivas para que se cumpram objetivos voltados para a assistência social. Na capacitação requerida para o trabalho com a Assistência Social incluem-se habilidades e competências além do conhecimento de práticas pedagógicas, o que não identificamos nas correspondências enviadas.

6.1.14 Os Símbolos: inconsistências e ambigüidades

Durante a análise da documentação, deparamo-nos com a presença de símbolos. Para uma melhor compreensão desses, buscamos a posição de Schultz (1992) quanto ao fato de organizações adotarem símbolos sem considerar o seu contexto sócio-histórico. A identidade cultural existe nos pequenos detalhes organizacionais, inclusive, segundo Schultz

(1992), na mudança e nas interpretações espontâneas que emergem na dinâmica organizacional.

Entretanto, o que observamos na AMEAS, quanto aos símbolos utilizados, é o oposto do que Schultz (1992) e Watson (2005) entendem sobre a identidade de indivíduos e organizações. Se para esses autores, a identidade dos indivíduos são processos emergentes e das organizações resultam de processos de trocas, negociações, conflitos e compromissos, na AMEAS, os símbolos que a representam não são veiculados de forma consistente.

1 – O slogan que acompanha um dos comunicados oficiais, emitido em 2001, ao final da página, é um apelo que reforça as expectativas: “Precisamos de uma AMEAS bastante forte, para retaguarda dos Conselhos.”

2 – Já em 2003, o slogan que acompanha o nome da AMEAS é: Organizações Não Governamentais – Creches – Uberlândia – Caminhando Juntas.

3 – A logmarca da AMEAS, nem sempre presente nos documentos analisados, foi apresentada em duas versões. A primeira, disposta no comunicado do dia 21 de maio de 2003, enviado ao Sr. Prefeito Municipal de Uberlândia; e a segunda, em comunicado do dia cinco de agosto de 2003, convocando os representantes das instituições para comparecerem em reunião da AMEAS. As duas logomarcas são semelhantes no formato circular e na disposição dos dizeres. As ilustrações são diferentes, embora possam ser vinculadas ao sentimento de união entre pessoas: em ambas, desenhos caricatos de pessoas de mãos dadas. Em uma delas, uma escada sugere que essa união leva à ascensão. Na outra, um pombo branco, símbolo da paz, está junto a duas pessoas, de mãos dadas.

Os dizeres também são diferentes. Na primeira, circulando a ilustração, consta a expressão: Organizações não governamentais. Na base da ilustração, dentro de uma tarja preta, em letras maiúsculas e destacadas, a expressão ONG's. Acima da tarja, os dizeres: creches- Uberlândia. Na segunda, os dizeres que circulam a ilustração são: Associação Municipal de Entidades de Assistência Social. Na tarja preta, também na base da ilustração, os dizeres destacados da mesma forma: AMEAS – ONG's. Acima da tarja, o slogan: Caminhando juntas. Abaixo da tarja: Uberlândia. A partir de 2003, os documentos emitidos passaram a constar somente a segunda logomarca.

Entendemos que os símbolos da AMEAS pousam na perspectiva da fragmentação (MEYERSON, MARTIN, 1987), haja vista a falta de consenso entre os membros que os veiculam e a inconsistência dos dizeres nos slogans. O slogan “caminhando juntas”,

interpretado como um apelo à união, não é reforçado em nenhum outro documento, o que aponta a inconsistência entre o que a organização dissemina e o que ela pratica.

6.1.1.5 Os Projetos e Propostas: a busca por uma consolidação da imagem da FPU

A formalização de projetos e propostas, a partir de 2006, revela o caráter gerencialista que a AMEAS tenta consolidar. As propostas encaminhadas pela AMEAS, em nome das 180 ONG's, mostram-se abrangentes quanto à diversidade de organizações que representa.

1 – Convênio Curso Pedagogia e Pós-Graduação

O projeto, encaminhado a três IES particulares de Uberlândia, contém a proposta para um convênio com a AMEAS. Os principais aspectos do projeto são: (a) a AMEAS é apresentada como representante dos “interesses das 180 ONG's do município em vários segmentos, dentre os quais destacamos as Creches ONG's, num total de 34 (trinta e quatro) que atendem 2.894 famílias”; (b) ressalta os valores, o compromisso da diretoria na busca de “parceiros, não só com apoio financeiro, mas parceiros que possam contribuir com o processo de formação continuada que acreditamos ser base do nosso plano de trabalho”; (c) tem como foco o “aspecto da Responsabilidade Social da sociedade e dos alunos enquanto agentes transformadores”; (d) enfatiza a qualidade da instituição; (e) justifica que o investimento necessário para a participação nos cursos é incompatível com os salários; (f) informa que possui uma “listagem inicial de 60(sessenta) (+70 da Instituição [...]) profissionais que buscam seu ingresso no ensino superior no curso de Pedagogia”; (g) oferece, como “contrapartida, poderíamos oferecer (se houver interesse), abertura em todas as ONGs para projetos sociais, estágios, trabalhos de campo, estudos vivenciais, etc., que poderia muito fortalecer o intercâmbio da Faculdade com a comunidade carente uberlandense, além de proporcionar uma experiência ímpar a todos os alunos da IES”.

A três propostas foram impressas em papel timbrado da AMEAS e enviadas para as três instituições de ensino em datas diferentes: 29 de agosto de 2006, 04 de dezembro de 2006 e 27 de novembro de 2006.. A menção de proponente é da AMEAS, e assinam como autores a vice-presidente e um consultor de negócios sem nenhum vínculo com as ONGs.

O que observamos na análise dessas propostas é o forte apelo às instituições de ensino superior utilizando seu “capital social”: uma lista de potenciais “clientes” para os cursos das IES e a abertura do espaço de ONGs para que a comunidade dessas instituições possam se apossar como *locus* de exploração do trabalho no campo social.

Outro aspecto que levanta questões, neste caso, é o fato de que o projeto não foi fruto da discussão em assembléia ou qualquer outra reunião. Novamente a evidência de que a AMEAS não se configura como um espaço para o diálogo e a emancipação do sujeito, haja vista que esse não participa da elaboração dos projetos e propostas da AMEAS.

2 – Projeto de Centralização de Serviços Contábeis e Assistência Jurídica às Entidades Filantrópicas de Uberlândia – MG.

O projeto, de autoria da AMEAS, tem por objetivo “a centralização dos serviços contábeis e assessoria jurídica das Entidades Filantrópicas de Uberlândia, bem como a prestação de contas à Secretaria de Ação Social referente às verbas de subvenção recebidas pelas mesmas”.

A justificativa apresentada para o projeto é a constatação de dificuldades, dessas entidades, em relação à realização desses serviços:

“Face à grande dificuldade enfrentada pelas Entidades referente aos Serviços Contábeis, tendo em vista o custo destes serviços, atualmente pagos pelas próprias Entidades e para melhor desempenho das prestações de contas junto à Secretaria Municipal de Trabalho e Ação Social é que, em Assembléia Geral desta entidade, ficou decidida a centralização das prestações de contas e Serviços Contábeis.”

“Devido à grande dificuldade que as entidades têm em acompanhar os processos trabalhistas, fazendo as respectivas defesas, adicionamos neste projeto a Assistência Jurídica Trabalhista.”

O projeto oferece a prestação dos seguintes serviços: contabilidade fiscal, contabilidade gerencial, folha de pagamento, guias municipais, estaduais e federais, declaração de imposto de renda, prestação de contas, e assessoria jurídica. Todos os serviços serão prestados por terceiros, e não pela AMEAS.

O custo total do serviço foi fixado em, aproximadamente, R\$ 5.720,00 (cinco mil setecentos e vinte reais), “o equivalente a 44 salários mínimos mensais para atender,

aproximadamente, 70 entidades. A disponibilização desses serviços será feita apenas aquelas entidades filiadas à AMEAS, participantes das Assembléias.

Uma observação feita no projeto é quanto às responsabilidades da AMEAS. Essa receberia a subvenção municipal e se responsabilizaria pela contratação da empresa executora dos serviços, pela fiscalização dos trabalhos e pela prestação de contas da subvenção.

No documento analisado não consta a data de sua elaboração e apresentação.

3 – Propostas de Gestão

Em um papel nomeado pela AMEAS, consta a seguinte proposta de gestão:

- “União das Entidades de Assistência Social para o fortalecimento das reivindicações, reestruturação das ações de Assistência Social, assim como articulação para Atendimento em Rede;
- Maior mobilização das Entidades visando garantir a participação efetiva nas assembléias mensais.
- Construção junto às Entidades de novas referências para a Qualidade do Atendimento;
- Promoção de cursos de capacitação para os funcionários;
- Busca de convênios (médico, odontológico, farmacêutico, etc) para os funcionários;
- Articulação junto à Prefeitura Municipal de Uberlândia na busca de equiparação salarial com os profissionais com funções afins.
- Criação do Dia Municipal de Assistência Social.
- Mobilização no sentido de garantir os direitos previstos na LOAS.”

Na proposta em questão não são evidenciados quaisquer indicações quanto à data, autoria, ou outros aspectos.

Existe alguma evidência de que os projetos e propostas da AMEAS são estendidos a todas as organizações que diz representar. Porém, observamos uma contradição entre essas propostas e as outras categorias documentais, que parecem se referir sempre às creches. Também é ambíguo, contraditório e inconsistente, o conteúdo gerencialista e instrumental das propostas, já que a AMEAS se propõe a ser um apoio para organizações cujo discurso é sustentado pela busca do bem-estar social coletivo.

Pela análise dos documentos da AMEAS percebemos a preocupação em consolidar a imagem de uma organização humanística, nascida de um grupo que vislumbra a possibilidade da existência de uma sociedade mais justa e igualitária, comprometida com a busca por soluções para os problemas sociais por meio a ação coletiva.

É nesse sentido que Watson (2005) chama a atenção para a necessidade de transitarmos da lógica sistêmico-controladora para a forma processual-relacional, em que o “tornar-se” emerge se sobrepondo ao “ser”. A existência da AMEAS, nessa perspectiva, seria vista como uma questão relacional, ou seja, um conjunto de acordos e de entendimentos, nos quais se reconhecem os aspectos emocionais e afetivos.

6.1.2 As Narrativas e as Imagens de Gênero

[a] imagem não é um retrato de uma verdade, nem a representação fiel de eventos ou de objetos históricos, assim como teriam acontecido ou assim como teriam sido. Isso me parece irreal e pretensioso. A História e os diversos registros históricos são sempre resultados de escolhas, seleções e olhares de seus produtores e dos demais agentes que influenciaram essa produção [...] Isso significa que as fontes nunca são completas, nem as versões historiográficas são definitivas [...] fontes e versões carregam em si temporalidades distintas, porque são construídas e reconstruídas a cada época.

Eduardo França Paiva, historiador.

Os e as protagonistas das narrativas a seguir são sujeitos reais; porém, seus nomes não serão identificados⁴⁹. Ao invés disso, utilizamos a pesquisa da socióloga Cristina Costa⁵⁰ sobre as conexões entre a mulher e a arte brasileira. A partir de sua observação quanto à presença da mulher em quadros, esculturas, gravuras e poemas da arte brasileira, Cristina Costa agrupou-as de acordo com seus elementos distintivos: gênero, época de produção e temática. Aproximando-se do trabalho da pesquisadora norte-americana Ann Kaplan⁵¹, Cristina Costa identificou semelhanças entre os tipos femininos encontrados nas obras por ela pesquisadas.

Ann Kaplan identificou três tipos femininos: (1) **cúmplice** – retrato da mulher norte-americana, que vive a época da Revolução Industrial na qual renuncia a tudo em prol da família; (2) **resistente** – tipo que surge no século XX, no período entre guerras, e mostra a

⁴⁹ Os nomes atribuídos aos protagonistas são fictícios.

⁵⁰ A pesquisa de Costa (2002) traça um panorama da arte brasileira que analisa a mulher e sua posição na sociedade.

⁵¹ Ann Kaplan realizou uma pesquisa na State University of New York sobre o modo como a cultura norte-americana trata o tema da maternidade, analisando a produção cinematográfica dos EUA a partir do século XIX.

emancipação do feminismo, a integração da mulher no mercado de trabalho e a sua luta pela sobrevivência das famílias; (3) **pós-moderna** – o retrato de mulheres que depois de conquistar espaço social, econômico, político e a liberdade, enfrenta outras questões: aids, homossexualismo e formas não convencionais de reprodução.

Cristina Costa identificou, na arte brasileira, três retratos da mulher brasileira: (1) correspondente aos retratos realistas de mulheres brasileiras do século XIX, mulheres fortes e resignadas que viviam no meio rural; (2) o papel desempenhado no Brasil agrário: chefe do grupo familiar e líder em diferentes aspectos da vida cotidiana; e (3) mulheres são representadas como agentes na esfera pública da sociedade, atuando de forma mais efetiva ao mesmo tempo em que deixam de ser modelos e passam a se auto-retratar.

Dessa forma, servimo-nos dos tipos identificados por Kaplan e as particularidades analisadas por Cristina Costa para apresentar os sujeitos desse estudo, agrupados por gênero, ignorando-se uma classificação biológica. Identificamos, assim, três gêneros: (1) **Cúmplice** – se conformam e reforçam discursos dominantes; (2) **Resistente** – apresentam sinais de resistência; e (3) **Confrontador** – não aceitam a subjeição a recursos dominantes.

Acreditando na análise de Meyerson e Martin (1987) quanto às três abordagens da cultura organizacional, e sustentando-se nos pressupostos pós-modernos, quanto à complexidade e fragmentação da identidade dos sujeitos; à centralidade do discurso; às simulações; à conexão entre poder e conhecimento (ALVESSON; DEETZ, 1996; HARDY; PALMER, 1999), dentre outros, identificamos que os sujeitos, ora se apresentam como um gênero, ora se apresentam como outro. Em face dessa constatação, as narrativas serão agrupadas de acordo com os três gêneros propostos, porém, identificando-se a autoria da narrativa.

6.1.2.1 Cúmplice

Nos trechos ora apresentados, observamos uma situação em que os discursos reforçam os estereótipos socialmente construídos de masculino e feminino; logo, consideramos serem cúmplices da construção social de gênero.

No depoimento a seguir, de Apolo, a referência que se faz é a uma presidência fadada ao insucesso, que não conseguiu alcançar os seus objetivos. Ainda assim, persiste a

conformação do fenômeno do teto de vidro, haja vista que persiste, ainda, a idéia de que a presidência é uma atribuição masculina.

Por exemplo, em alguns governos passados, numa questão de reajuste salarial, um pouco antes, né, como presidente da AMEAS a gente conversou, negociou, collhemos a assinatura de todas as ONGs, e foi uma coisa bem feita. Na verdade, a AMEAS foi criada para representar todas as ONGs, de todas as áreas. Mas ela nunca conseguiu ter a adesão de todas as ONGs. (depoimento de Apolo)

A ausência de mulheres em posições mais elevadas, como a de presidente, sempre foi e é justificada pela necessidade de as mesmas dedicarem a maior parte do seu tempo à família e aos cuidados de caso. Assim, observamos a cumplicidade desses fragmentos, retirados do depoimento de Apolo, que, ao considerar a falta de dedicação dos presidentes como causa do insucesso da AMEAS. É um discurso, pois, cúmplice, aceita-se, naturalmente, a idéia de que o homem, apesar de ter outras atribuições, é o indicado para ocupar a posição de presidente.

Na verdade a gente se reunia quando a coisa tava difícil pra todo mundo. É triste falar, mas houve muito assim, a crise do sucesso. Quando tá bom pra todo mundo, cada um tá buscando seu próprio rumo. Quando as coisas estão ruins, a gente se une. Mas quando ta tudo bem, a AMEAS desaparece. Faltou articulação, tempo, porque os presidentes são responsáveis por outros projetos então, eles não têm tempo de se dedicar a AMEAS. Mesmo porque 4 pessoas não identificaram na coordenação, elas se dedicam mais a instituição dela. Muitos coordenadores se envolveram com a AMEAS e deixaram muitos assuntos pendentes na sua própria instituição. (depoimento de Apolo)

Hoje por exemplo que o mandato do presidente já expirou. Porque é de dois em dois anos e, se eu não me engano, faz mais de dois anos que ele ta lá. E nesses dois anos, se a gente reuniu muito, foram 3 vezes. (depoimento de Apolo]

Os fragmentos a seguir são todos representativos da cumplicidade, pois aceitam e conformam-se com os discursos dominantes, aqui, especificamente evidenciados, no que diz respeito à manutenção do teto de vidro e à condição de subordinação da mulher ao homem.

Então a AMEAS, uma coisa que a gente viu que tava acontecendo no terceiro setor, nas próprias ONGs de Uberlândia, é a falta de conhecimento, falta de supervisão, de acolhimento em termos de você dar uma informação

na área jurídica, contábil. E ninguém define o que ela vai ser... (depoimento de Apolo)

Muitas vezes a gente fala que faz falta uma assessoria jurídica, uma pessoa para entender, até hoje. Então hoje, entre nós, a gente faz muita assessoria um com o outro, alguém liga e fala que ta precisando de uma ajuda, uma coisa bem informal. Já não existe mais aquele pensamento da AMEAS como uma escola [interrompe a fala] (depoimento de Apolo)

A diretoria assina os convênios, assina toda a documentação, mas quem coordena são os coordenadores e a maioria dos coordenadores são remuneradas, são pagas, e são mulheres. Até isso faz a AMEAS ser um pouco descaracterizada, porque A AMEAS, na verdade, ela seria a associação das ONGs, né, das instituições não governamentais, então quem deveria ir às reuniões seriam os presidentes das instituições para dar seu voto, mas a maioria das pessoas que comparecem nas reuniões são coordenadoras de projetos, que são, na verdade, funcionários. (depoimento de Apolo)

Acho que a dona Luísa foi presidente. Os três presidentes que eu sei são homens. A J., lá da [organização] X. Todas essas mulheres já fizeram parte da diretoria, só não foram presidentes. (depoimento de Apolo)

As pessoas muitas vezes por serem funcionárias da instituição não tinham tempo. Às vezes a gente ligava falando de uma reunião elas respondiam que não tinha jeito. Por elas serem funcionárias, ter carteira assinada, bater o ponto, ela não tinha autonomia de entrar e sair da instituição dela. Na verdade às vezes a sobrevivência depende daquele sustento. (depoimento de Apolo)

Minha família nunca soube nada da AMEAS. Minha família nunca se envolveu em nada da AMEAS. (depoimento de Apolo)

Eu deixei pra lá, também, pelo meu problema pessoal. Porque eu tenho que trabalhar. É até uma tese minha. Pra gente trabalhar em ONG, a gente tem que ser bem casada com marido [pausa] bem financeiramente. Eu sou pai e mãe em casa. Então, por falta de tempo eu não consegui brigar mais. (depoimento de Helena)

Alguns depoimentos são representativos da auto-retirada das mulheres na concorrência para o cargo de presidente da AMEAS. Interpretamos essa retirada como uma cumplicidade, haja vista que denota uma conformação com o *status quo*.

Eu não quero ser a presidente. Se eu for a presidente da minha instituição, não posso ser coordenadora. E eu gosto de pegar na massa, eu gosto é de trabalhar. Eu acho que se o meu presidente fosse desses de por a mão na massa [interrompe a fala] (depoimento de Januária)

eu acho que ele [presidente] é até generoso comigo. (pausa). Porque tem coisas que eu falo na cidade inteira e ele não sabe. Às vezes eu chego em algum lugar e eles falam: a instituição da Januária. Eles não falam a instituição do Carlos. Porém, ele sabe que nós temos uma creche nova, ele sabe de todas as mudanças, as modificações, ele estuda os textos do Valon, Piaget, Vigotski comigo, pra ele saber o que acontece, o que a gente tá fazendo na creche. Eu puxo na internet os textos... porque ele tem cinco filhas. Ele é um coitado na nossa mão. O único homem no meio. Tem cinco filhas, todas trabalham com ele. Uma delas trabalha na creche. Tem a mim. E ele não tem nem um filho. Então eu acho que ele tem facilidade em trabalhar com mulheres. Ele não se sente diminuído, o que acontece com grande maioria dos outros. Que não permitiriam que suas coordenadoras fizessem o que eu faço. Jamais... [interrompe a fala] (depoimento de Januária)

E aí, foi muito interessante, porque eu sempre cheguei atrasada nas reuniões [pausa] eu não sei se foi providencial, ou se foi [pausa] mas eu acho que era aquilo que tinha que acontecer [pausa] Eu me lembro que quando eu entrei na sala onde estavam todos reunidos, tinha muita gente do terceiro setor, que eles tinham convocado pra decidir sobre a eleição do novo presidente, e eu tava pensando que poderia ser eu mesma. E eu tinha projetos assim, de tirar a AMEAS daquele poço em que ela estava. [pausa] No momento que eu entrei, ela tinha acabado de fazer o discurso dela onde ela me derrubava, sem que ela soubesse. (depoimento de Januária)

Eu fico pensando o seguinte: porque se eu fosse pro embate, naquele momento [pausa] eu poderia ter ido, mas eu ia criar uma dificuldade maior pra um grupo que não é um grupo. Ele não é um grupo coeso. Eu ia desunir mais o grupo. Eu ia criar o grupo da Januária e a turma do fulano. E essa nunca foi minha idéia. (depoimento de Januária)

Nos fragmentos apresentados, percebemos várias situações em que estão presentes a conformação da mulher com a condição de subordinação e submissão, por parte de discursos que emergiram tanto de mulheres como de homens. Em várias partes dos trechos analisados, encontramos discursos de outros relatados pelos entrevistados. Nas narrativas de Januária, por exemplo, estão presentes pessoas que não foram entrevistadas, mas desempenham papel importante no ato de reforçar os fenômenos aqui analisados, na medida em que evitam o confronto.

6.1.2.2 Resistente

Aqui serão apresentados os fragmentos das narrativas que denotam a resistência, seja de modo explícito ou implícito, às idéias dominantes quanto à subordinação da mulher ao homem.

Por exemplo, eu, particularmente, defendi, quando eu fui presidente da AMEAS, que ela não fosse uma instituição formal, com CNPJ... Mas sim que fosse uma coisa mais filosófica, um local de encontro das associações, das ONGs, né [pausa] de falar por uma voz só, ela teria mais força do que a gente teria se institucionalizasse a AMEAS, criasse um CNPJ, tivesse um escritório próprio, porque isso acabaria por produzir, de uma forma ou de outra, produziria, ao longo do tempo, ganância, ciúme e destruiria tudo. (depoimento de Apolo)

Quando eu entrei, eu vi que todo mundo me olhou [pausa] me senti assim: alguém acaba de falar mal de você e você entra. Todo mundo me olhou, com aquele olhar assim [pausa] eu falei, tem alguma coisa, alguma coisa aconteceu. Uma das coordenadoras me disse: a dona Luisa acabou de te detonar. Eu não tinha o que fazer naquela reunião. Eu fiquei por mais um tempo, assisti a fala do Zeus, da Helena, que é uma pessoa que não tinha história na AMEAS, não tinha história em não governamental, tava chegando agora. Eles candidataram, o grupo apoiou e ganhou. (depoimento de Januária)

Na visão foucaultiana de poder, pressupõe-se o rompimento com o aspecto dual da relação masculino x feminino, haja vista que o exercício do poder não está localizado em um extremo enquanto o outro a ele se submete.

O presidente não se manifesta, o tempo dele já expirou, não convocou uma nova eleição, não quer. É extremamente ocupado. Na tentativa das últimas reuniões não funcionou foram poucas pessoas. Houve muita divisão dentro da AMEAS. (depoimento de Apolo)

A resistência se expressa de forma explícita e implícita na AMEAS, a exemplo das pesquisas de vários autores (HARDY; PHILLIPS; CLEGG, 2001). O ocorrido com Januária é ilustrativo da resistência implícita. Quando essa chegou à reunião, uma das presentes mostra resistência ao discurso proferido por Luisa ao delatar para Januária o que se passava. Já, Apolo, mostra sua resistência explícita à gestão atual da AMEAS, não se importando com as possíveis coalizões que possam surgir a favor do presidente.

6.1.2.3 Confrontador

O confronto também foi identificado nas narrativas analisadas. Essa situação refere-se à não aceitação das idéias predominantes na organização, sobretudo no que se refere aos papéis de gênero.

Principalmente na época de eleições, esses presidentes de associação, de conselho, comunidade, isso cresce muito na cabeça das pessoas. Essa questão do reconhecimento, o ser humano é muito vazio, né. Uma crise de identidade, de auto-afirmação. Então isso foi um ponto pra mim [pausa] As pessoas quererem fazer um trampolim de lá. (depoimento de Apolo)

A crise de identidade apontada na narrativa de Apolo e a conseqüente decisão por sair da AMEAS é uma mostra de confronto, da não aceitação de Apolo quanto à AMEAS servir de plataforma política para muitos, desviando-se, assim, dos seus propósitos maiores.

Como a turma, né [pausa] muita gente fala, é tudo no nome dele... E mesmo, eu não fui convidada. Ele tá fazendo reunião escondido, sem eu estar sabendo [pausa] e aí tá minha decepção. Porque até hoje, pelo que eu ouvi falar, muita gente almejou cargo político através da AMEAS. E eu não, tava querendo mesmo criar essa unidade com as instituições, porque tem segmentos né, que atingem a AMEAS, de creche, de apoio a família, idosos [pausa] que mais [pausa] apoio a mulher e outros segmentos. Ele não, ele quer um cargo lá na prefeitura. Ainda mais agora com o trabalho político, né [interrompe a fala] (depoimento de Helena)

Helena, em sua narrativa, também denuncia o caráter eleitoreiro da AMEAS, não concordando com tal atitude. Entendemos que o fato de identificar e expor essa situação é, na verdade, uma forma de confronto. Também entendemos como confronto a iniciativa de Helena em fazer algumas ações de modo a alcançar os objetivos. Tal iniciativa dá mostras da não aceitação do *status quo*.

Quando eu entrei, tava começando o programa do Criança Esperança. E eu, em reunião, até todo mundo adorou a idéia, fui aplaudida, todo mundo queria [pausa] Vamos fazer um criança esperança pra Uberlândia! Nós temos telecentro, nós temos a ACS, nós temos empresário, nós temos lugar para fazer, nós temos instituições que precisam. Eu acredito que a AMEAS, se tiver alguém que pegue mesmo pra valer, não tem como dar errado. E as Ongs precisam. Muito, muito.(depoimento de Helena)

A narrativa de Januária apresenta o confronto quando essa se dispõe a assumir a presidência da AMEAS, uma posição até então ocupada por homens, assim como na maioria das instituições.

A grande maioria dos presidentes das instituições são homens. Das creches. Da AMEAS também todos foram homens. Nesse último mandato, foi muito interessante. Porque o Apolo tava deixando e existia uma conversa entre nós de que eu assumiria a AMEAS, e ele deixaria no meio do caminho [pausa] tava deixando porque ele iria assumir uma igreja, então, ele não teria tempo pra ficar com a AMEAS. (depoimento de Januária)

Prosseguindo na sua narrativa, Januária, por várias vezes menciona detalhes que remete à idéia de não aceitação da marginalização da mulher em posições mais valorizadas na sociedade.

A eleição ia acontecer naquele dia. Tinha muito o desejo de que eu fosse a presidente. Como as creches sempre decidiam... Teve uma coisa interessante também. Os presidentes da AMEAS ficavam danados da vida com esse negócio de coordenadoras participar da reunião. Eles achavam que nós não tínhamos autonomia, que nós não podíamos, que era o presidente que tinha que ir [pausa] porque na hora de uma causa trabalhista, na hora de contratar, na hora de não sei o que era o presidente, e depois, na hora de ficar lá palpitando, eram as coordenadoras. Isso, pra eles, era inadmissível. (depoimento de Januária)

Pra eles, a coordenadora tinha que ficar lá na creche. Coordenar a creche, e ele, é que ia pras grandes decisões. Como eles não compareciam e nós tínhamos as dificuldades financeiras piores do mundo, que é a falta de carne, de papel higiênico, de tudo, e de funcionário reclamando de salário, eu penso que isso foi me empurrando: vai lá, alguém tem que fazer alguma coisa. E quando nós percebemos, nós éramos muitas, já estávamos engajadas no processo e hoje eles não têm o que fazer. (depoimento de Januária)

O confronto de Januária acerca dos estereótipos criados quanto ao feminino e masculino continua em várias passagens de sua narrativa.

Não precisa necessariamente ser homem para o cargo de presidente. Mas essa é uma história do Brasil [pausa] No Brasil, as mulheres, até hoje, por mais que tudo tenha evoluído, a mulher ainda é aquela que lava a louça, a roupa, que passa a roupa, que faz comida, e tem algumas coisas que não é coisa de mulher. E ser presidente, não é coisa de mulher. (depoimento de Januária)

A narrativa de Apolo denota confronto perante a situação da AMEAS que retrata o desvio do seu objetivo maior e passa a servir de suporte à manutenção da ordem vigente que se apóia, fundamentalmente, na supressão de vozes.

Eu penso que eles querem ser presidentes da AMEAS por interesse, por ego. É o presidente da AMEAS. E num determinado momento, eles acreditam que [pausa] é, nós tivemos um que se candidatou a vereador [pausa] e outro que se candidatou também [pausa] tivemos um presidente que, na época, ele bateu tão de frente com a prefeitura que ele chegou a perder uma subvenção que já teria assegurado. E um outro, que se beneficiou de uma pessoa, pra instituição dele. É quando eu não gosto muito desse assunto, porque as pessoas acabam legislando por causa própria. E aí o grupo não acredita naquilo. E sai fora. E aí nós começamos a trabalhar sozinhos. Eu vou lá faço pra minha, outro faz pra sua, e perde o grande objetivo que é [interrompe a fala]. (depoimento de Apolo)

Januária dá mostras de confronto quando se posiciona qualificada para assumir cargos que estão ocupados pelo universo masculino.

O próprio Apolo mesmo, do [instituição] já chegou a falar: Carlos deixa a Januária [pausa] Já chegaram a ligar pra ele. Os homens. Você sabe o que a Januária fala nas reuniões? Ela fala mal do presidente, que ele paga pouco. Mas a Januária tá certa, o salário dela é pouco mesmo. Não é escondido. Mas eu penso que se as mulheres, num determinado momento, tomassem essa consciência... quando eu falo em Terceiro setor, tomar consciência de que ele pode, de que ele é forte, a mesma consciência nós mulheres precisamos tomar. De estar à frente nesse setor. Porque nós estamos na frente, mas na hora de assinar um papel eu preciso afastar da cadeira e ajeitar a cadeira para o presidente sentar. (depoimento de Januária)

A narrativa de Januária assume o confronto declarado quando essa discorre sobre a quebra de estereótipos feminino e masculino dentro da instituição educacional que coordena. Dessa forma, tenta romper com a idéia de que a educação deve servir como instrumento de perpetuação de saberes e valores estabelecidos.

Então, quando ele chegar na minha idade, ele não vai ter o peso de hoje, o presidente tem que ser eu. A gente já prepara as crianças pra compor o grupo. E as crianças, na nossa instituição elas passam por todos os cantinhos. No cantinho da fantasia, os meninos usam sapato de salto, porque a gente ganha muito sapatos antigos, e aquele sapato bonito, sabe, vermelho, de verniz, aqueles lacinhos... Sabe, tem roupa, e eles se vestem de mulher, vai na frente do espelho, se aprontam, e a gente tem que tomar cuidado pra não chegar nem um pai ali e dizer: Meu Deus, essa mulher louca vai fazer do meu filho um v.... Porque a família é separada da escola. Existe uma escola de pai que mostra isso. A criança ta se vestindo daquele jeito, mas não significa que ela ta perdendo a sexualidade dela não, Ela não ta trocando de sexo. Ela está aprendendo a caminhar. Como lá na roça a gente aprendia a caminhar em cima de latinha e fazia a andar de sapato de salto. (depoimento de Januária)

E na nossa instituição, a gente não tem nenhuma participação dele. Sou eu e minha equipe, 15 pessoas, todas mulheres, todas comprometidas com o trabalho de assistência social. (depoimento de Januária)

Nos diversos fragmentos anteriores, identificamos situações nas quais ocorreram confrontos, ou seja, a negação do *status quo*. Apolo e Helena, por exemplo, partem para o confronto com aqueles que se utilizam da AMEAS como plataforma política. Identificamos, também na narrativa de Helena, um confronto quando ela se dispõe a fazer atividades que são da alçada do presidente. Tal confronto é representativo do questionamento dirigido ao universo masculino quanto às estruturas objetivas e sua reprodução. O gênero confrontador contesta tais estruturas, seja pela manutenção do *status quo* ou pela brusca ruptura com as estruturas objetivas e suas formas de reprodução (BOURDIEU, 2006).

Nos fragmentos da narrativa de Januária, por várias vezes encontramos indícios de confrontos. Apesar de vários fragmentos contraditórios, a narrativa de Januária mostra algumas situações em que ela não se retirou, mas rejeitou, por diversas vezes, o discurso dominante quanto ao papel desempenhado pelo homem e pela mulher. É representativa das contradições, a analogia que Januária faz entre “terceiro setor” e “mulher”, igualando-os a uma mesma condição ou, ainda, identificando os dois como centros de narrativas da modernidade que não se concretizaram. Assim como o “terceiro setor” fica à margem do poder público, a mulher, também, tem sua participação marginalizada dentro desse setor.

Januária dá mostras de confronto, também, no que diz respeito à perpetuação dos estereótipos criados acerca do que é “coisa de homem” e “coisa de mulher”. Ao inserir, na creche, espaços nos quais a criança tem liberdade de expressão, a despeito das normas socialmente criadas e sustentadas, Januária, de fato, mostra-se capaz de romper com os discursos dominantes acerca dos papéis masculinos e femininos.

6.1.2.4 Quando os gêneros se encontram...

Neste item, apresentamos a análise da transcrição da entrevista em grupo (APÊNDICE H), separadas em duas dimensões: a dimensão verbal, ou seja, a análise da transcrição das falas das entrevistadas, e a dimensão visual. Nessa última, procedemos à

categorização de gestos e comportamentos que podem ser incluídos nas três categorias: **cúmplice, resistente e confrontador**. Para analisá-los, tomamos como ponto de referência não só as relações entre elas, mas, também, as práticas discursivas que emergem dentro do contexto gênero e terceiro setor.

Participaram três pessoas, todas elas mulheres: Rosa, casada, negra, mãe, espiritualista, coordenadora de creche. Hera, casada, branca, mãe, evangélica, ex-coordenadora de creche. Lígia, a mais jovem das três, casada, mãe, evangélica, sucessora de Hera na coordenação da creche.

A seção iniciou com explicações acerca da problemática e dos objetivos do estudo. Em seguida, solicitamos às entrevistadas a permissão para filmar a seção, ao que todas concordaram assinando o termo de consentimento para uso da entrevista nesse trabalho. Procedemos, então, à aplicação da técnica.

Como trata-se de uma entrevista do tipo pós-moderna, o grupo foi estimulado a falar sobre a organização, sem que fosse apresentada uma seqüência de perguntas. Dois entrevistadores (autora e orientador) conduziram a entrevista. Falamos sobre a AMEAS e sua atuação no âmbito das creches não governamentais. Hera tomou a palavra, dando início à seção.

1 - Dimensão verbal

A transcrição da entrevista em grupo (Apêndice H) apresenta a sua dimensão verbal. A seguir, apresentamos, de forma resumida, as três narrativas das participantes, em separado, incluindo-se, então, alguns aspectos gestuais.

a) A narrativa de Hera

Hera estava um pouco retraída, no início de sua narrativa; porém, aos poucos foi mostrando-se estar à vontade, apresentando, até mesmo, certo controle da situação. Foi bastante reticente ao falar sobre a participação das pessoas na AMEAS. Reconheceu a logomarca da organização, apontou a pessoa responsável por sua criação e lembrou-se do modo como as creches não governamentais se reuniam para tratar de interesses comuns.

Hera disse não ter conhecimento profundo sobre a AMEAS, sua criação ou seu funcionamento. A sua interpretação quanto ao slogan e a logo da organização é de que a “união” é o caminho para alcançar os objetivos propostos. Lembra de Apolo e de sua atuação para criar uma visão só. Recorda, também, de alguns avanços que as creches não governamentais obtiveram.

Na sua opinião, o trabalho na creche é desgastante e, falando em nome das coordenadoras, de forma geral, Hera diz que os propósitos da AMEAS não são prioridade das mesmas.

Na narrativa de Hera o individualismo presente na AMEAS é mencionado, por várias vezes, bem como o fato de as pessoas que não estão engajadas com os objetivos coletivos dirigirem-se para uma “zona de conforto”.

Hera admira Apolo e sua atuação na AMEAS. Considera ser ele o presidente com capacidade para atingir os objetivos da AMEAS. O trecho de sua narrativa sobre o papel da mulher é carregado de um sentimento contraditório: ao mesmo tempo em que parece concordar com a situação, admite a necessidade de uma reflexão quanto ao papel da mulher na sociedade. Ao dizer sobre o papel de “ajudadora” que a mulher desempenha junto ao homem, Hera abaixa o olhar, revira o anel de seu angular mostrando-se desconfortável com a ambigüidade da situação.

Ao contar a sua atuação na creche, como coordenadora, relata que na mesma época tinha filhos pequenos. Na sua narrativa, Hera fala sobre a influência das posições religiosas na sua vida. Na sua vida, age em conformidade aos princípios e preceitos da religião que abraçou. Tais princípios são carregados da visão de que a mulher deve desempenhar um papel importante na vida do homem, porém, secundário.

b) A narrativa de Lígia

Lígia mostra-se calada e reservada quanto às opiniões sobre a AMEAS. Afirma com palavras e com gestos que não sabe nada sobre a organização, embora tenha comparecido algumas vezes nos encontros. Durante as falas de Hera, ouve atenciosamente e, com gestos afirmativos dá mostras de consentimento e concordância às idéias de Hera. Nas ocasiões em que a narrativa de Rosa mostra sinais de confronto à condição de subordinação da mulher, Lígia fica incomodada, movimentada-se na cadeira e olha para Hera esperando uma reação.

Sua narrativa é quase sempre interrompida por Hera. Ao final da entrevista, porém, Lígia emociona-se e deixa extravasar todo o seu sentimento em relação à subordinação da vida da mulher à vida do homem. Admira Januária por sua iniciativa e, principalmente, por não se deixar dominar. Ao falar sobre o “preço que a mulher paga”, suas feições foram alteradas, o tom de voz se alterou e passou a gesticular com as mãos.

c) A narrativa de Rosa

Rosa ouvia Hera e Lígia com bastante tranquilidade, até o momento em que expôs suas recordações sobre a atuação da AMEAS. Concorda com Hera quanto a pouca participação dos outros setores na AMEAS e, também, com as dificuldades das mulheres quanto a assumir a presidência, haja vista que trata-se de uma tarefa a mais nos ombros da mesma. Essa dificuldade é expressa em termos da quase impossibilidade de reunir as pessoas rumo aos objetivos da AMEAS.

Sua narrativa quanto ao papel da mulher na sociedade demonstra vários confrontos, ou seja, a não aceitação do *status quo*. Rosa estudou, prestou concurso e admite ser necessário lutar muito para mudar esse estereótipo feminino. Em sua opinião, depende muito das mulheres, mas acredita que elas não querem assumir responsabilidades mais amplas.

2- Dimensão visual

Quanto aos aspectos não verbais observados durante a reprodução da filmagem, identificamos padrões de comportamento que inserem-se nas três categorias: cúmplice, resistente e confrontador. Observamos a possibilidade de negociações, avanços, consentimentos, revoltas e alianças nas práticas sociais entre homens e mulheres bem como entre mulheres e mulheres. O confronto configura-se como ações que se opõem à prática e às estruturas dominantes.

Como este estudo procura centrar-se nas relações de gênero no terceiro setor, os aspectos visuais referentes a cada uma das três participantes foram considerados, para fins de análise, de acordo com sua predominância. Encontramos, em cada uma das participantes, a predominância de um dos tipos anunciados.

Na análise da dimensão verbal, nos ativemos nos gestos e expressões mais significativos, tais como, a troca de olhar entre as participantes, risos, expressões faciais e movimentos com o corpo. Como resultado, encontramos sinais (Quadro 16) de: a) consentimento; b) desconforto; c) ironia; d) segurança; e) eloquência; f) mágoa, raiva, revolta; g) firmeza; h) submissão; e i) controle, todos esses em relação à construção social de que o homem tem vantagens sobre a mulher. Entre as participantes, encontramos, também, dois desses sinais, de forma mais significativa: a) submissão (de uma para outra); e b) controle (de uma sobre a outra).

Sinais		Gestos e expressões
C	Consentimento	Sinalizar com a cabeça gestos afirmativos em concordância com o que é dito
D	Desconforto	Remexer na cadeira, contorcer as mãos, alisar o cabelo, mexer na bolsa Abaixar o olhar, olhar fixo no chão, remexer a aliança no dedo
I	Ironia	“Dar de ombros”
S	Segurança	Deixar os braços soltos, olhos firmes
E	Eloquência	Mudar de posição, ser veemente, dirigir o olhar
M	Mágoa, raiva, revolta	Cerrar os punhos, apontar para si mesma
F	Firmeza	Erguer a cabeça
SUB	Submissão	Trocar olhares antes de emitir sua opinião, abaixar o olhar
CON	Controle	Braços cruzados, pernas cruzadas, rigidez no olhar encorajando ou inibindo a fala da outra

Quadro 16: Codificação dos sinais identificados na dimensão visual da entrevista em grupo

Depois de elencados esses sinais, incluímos os discursos representativos nas três categorias de gênero, conforme Quadros 17, 18 e 19, a seguir.

Dimensão Verbal		Vi
Categoria: CUMPLICE		
Protagonista: Lígia		
<p>A coordenadora ela é pedagógica, administrativa, ela é mãe... Então, na época, o que que eu entendi: era uma pessoa só para muitas atividades. E nós já tínhamos as reuniões regulares, então a AMEAS, como não foi assim, esclarecida, de certa forma clareada na nossa mente, e nós também, enquanto coordenadoras da creche não ia procurar saber, a gente não colocava isso como prioridade. (fala de Hera)</p> <p>“Eu não conheço eles dois, a atuação da AMEAS, eu não sei se ela é casada. Mas depois dessa votação que teve, eu não participei de nada mais. Pra mim é difícil falar sobre isso” (Ligia referindo-se ao presidente e a vice-presidente)</p>		C
<p>“Quando chegar na hora certa, eu acho que as mulheres estão se preparando pra isso. Mas eu acho que ainda vai demorar... eu acho que hoje, em termos de família, há mais rebeldia por parte das mulheres. Aquele termo obediência total, como tinha antigamente, eu acho que não existe mais” (fala de Rosa)</p>		D
<p>Aí tem uma coisa interessante que vocês falaram: Por trás de um grande homem existe uma grande mulher. Há sempre uma mulher. Nós mulheres, muitas vezes, vamos dizer assim, que a maioria, ela não tem o apoio do marido. Sou casada[...]e eu vejo assim: o homem, pra ele ser um grande homem... a mulher, ela é muito falha... a mulher, o esposo chega, ela quer saber como foi o seu dia, e mesmo ele fechado, não querendo dizer, e quando ele fala, se ele tiver com algum problema, ele, comentando com a esposa, ela busca justamente buscar a solução, mesmo que aquilo não seja função dela, que ela não vive aquilo, mas ela sempre tem uma palavra de sabedoria e perseverança naquilo. Nós mulheres não, se nós tivermos uma dificuldade no trabalho e formos conversar com o esposo, ele vai dizer assim: não, larga isso pra lá, isso não é pra você... não, você sabia o que ia enfrentar. Ou, então, talvez ele não tenha nada para falar. Eu acredito assim: que nós mulheres [interrompe a fala] eu falo assim pro meu marido: se eu chegar em algum lugar, quero chegar junto com você, pois como você me acolheu, eu quero que você esteja comigo. A mulher apóia mais o esposo do que ele apóia a mulher. Até pra ser alguém de relevância, se realizar profissionalmente, alcançar um objetivo, ele não abraça a causa dela como ela abraça a causa dele. Você pode observar ali que na frase: por trás de um grande homem ou de um grande pastor, existe uma mulher muito sábia por trás dele. Mesmo que ela não venha pegar ali o papel de querer falar assim: não, eu sou a presidente, em muitas atitudes dele, ela está por trás.</p> <p>“a votação foi feita, eu estava presente [é interrompida por Hera]”</p>		S U B
<p>“Bom, eu penso assim que é possível as mulheres irem pra frente, mas desde que nada machuque o coração dela. Porque tem outros desejos além desses. Ainda não quero. Pode ser que amanhã. Mas no momento não. Com certeza, eu acredito que a AMEAS vai dar certo. Mas se você tiver desejo pra batalhar pra aquilo, mas tem que ter alguém que ame, que lute, que pague o preço ... é a semente que vai ser plantada ali e que possa nascer no coração de uma mulher, mas no momento não é o meu...” (fala da protagonista)</p>		S
Protagonista: Hera		
<p>“Então, porque assim, no nosso segmento tinham umas pessoas que falavam mais, se posicionavam mais. Que era a Januária e a C. Nós queríamos até indicá-la. Mas, por exemplo, a Januária, ela administra uma creche. A C, ela administra quatro creches. Então elas não queriam pegar mesmo justamente para não assumir mais trabalho. [...]Então foi aí que gente ia pra nossa zona de conforto. Bom, lá na creche eu consigo resolver, né. Agora na AMEAS, eu não vou preocupar com minha creche. Então, na minha visão, tem muito individualismo, aí a gente sofre mais, né... porque se a gente tá mais junto, né, é mais fácil...O trabalho da D. Luisa, nossa assim, bato palmas pra ela, ela vai frente. Uma pessoa que assessora muito a D. Luíza é a J. [...] a minha participação na AMEAS deixa a desejar mesmo”</p>		S

<p><i>Agora o papel nosso, da mulher. Olha, eu confesso que a gente...[abaixa o tom de voz] nós não lutamos mesmo. [normaliza o tom de voz] Na época em que eu trabalhava, eu participava do C., que faz um trabalho muito bonito. E lá, tinha um presidente, e eu era a vice [risos] Então, nós [aumenta o tom de voz] eu realmente queria ficar na retaguarda, eu não queria estar na frente... talvez a minha criação... eu não queria assumir a presidência. Eu falei pro meu marido – ele era o presidente e eu a vice [risos].</i></p>	D
<p><i>“ Então, assim, a creche, o trabalho social, e até minha postura de me envolver... e esta aqui [dirige-se para Lígia] é minha discípula. Envolve totalmente com o trabalho”</i></p>	C O N
<p><i>“É, é verdade. Por exemplo, o ST [instituição religiosa] Então, o princípio da nossa carta de valores, é bem claro e até com base na Bíblia. Porque nós mulheres somos ajudadoras, é, por exemplo, eu, a minha responsabilidade maior são meus filhos. Meu esposo, ele pode me ajudar, né, mais o meu dever enquanto esposa é cuidar de casa... Meu marido me ajuda, lava louça,(ainda não lava roupa) [risos] mas ele lava louça pra mim, ta me ajudando, tal. Mas o dever maior ali, até pra que nas nossas reuniões, enquanto aconselhamento... muitas das vezes alguns conflitos foram por causa desses papéis. De achar que meu esposo tinha que fazer aquilo que... então, eu fui aprender o que? O meu papel. Entender o meu papel ao lado do meu esposo, porque senão dava muito conflito. Eu mesma, tinha algum momento que eu achava que ele tinha fazer coisas que eu.... então, dentro do ST, é o homem quem manda. São só homens. Por exemplo, o Apolo, teve uma época que ele foi pra fora do país... como eu sempre tive muita representatividade dentro da creche, aí muita gente falou: - ah, Hera, você agora vai ser a presidenta... mas não pode ser mulher. Então, porque é um princípio da nossa carta. Então assim, essa questão, dentro da nossa instituição, o presbitério é feito só de homens. E nós mulheres, nós somos realmente assim, a companheira, ajudadoras...”</i></p>	S U B
<p><i>“É isso que elas falaram mesmo.” (após o depoimento final de Rosa e Lígia)</i></p>	D
<p>Protagonista: Rosa</p>	
<p><i>Certamente é porque era uma tarefa a mais, né? (sobre o fato de nenhuma mulher se candidatar à presidência da AMEAS)</i></p>	S

Quadro 17: Análise da entrevista em grupo: categoria cúmplice

Categoria RESISTENTE	
Protagonista: Hera	
<p><i>“Então, se elas conseguirem ganhar essa visão e ir pra frente da AMEAS, então... é só vitória. Eu creio que vai precisar assim, da postura política dessa coordenadora pra que ela possa fazer com que esse presidente homem ganhe essa visão. Acho que nada é impossível. Eu creio que, se existe a AMEAS, a importância dela, realmente, assim, quem ta na frente tem que clarear mesmo seus objetivos, para que possa deslanchar, eu creio que é possível”</i></p> <p><i>“Então, assim, eu acho assim que a representação da mulher na frente do trabalho dele ... Isso que a gente ta fazendo aqui ta sendo bom pra refletir sobre o meu papel. E eu creio assim, que é pra mim, é...começar a pensar diferente. Não assumir um espaço que é do outro, mas, a postura nossa enquanto mulher, né, é que a gente precisa né... que até então eu não tinha pensado nisso. No meu papel como mulher. “</i></p> <p><i>“Então, eu acredito que com um trabalho de reflexão, pra que se divulgue mais o trabalho da AMEAS porque as coordenadoras da creche no trabalho ativo é mulher. Então, se elas conseguirem ganhar essa visão e ir pra frente da AMEAS, então... é só vitória. Eu creio que vai precisar assim, da postura política dessa coordenadora pra que ela possa fazer com que esse presidente homem ganhe essa visão. Acho que nada é impossível. Eu creio que, se existe a AMEAS, a importância dela, realmente, assim, quem ta na frente tem que clarear mesmo seus objetivos, para que possa deslanchar, eu creio que é possível”.</i></p> <p><i>“Veja a diferença da postura dela, porque ela... quando tinha alguma coisa, nós indicávamos ela, porque ela era a nossa porta-voz. Ela tem postura, elas vão ... A C. assume patamares muito altos... patamares que homens ocupam, ela... chega lá.”</i></p>	Eloquência
Protagonista: Lígia	
<p><i>“Mas eu acho assim que, vamos supor: uma pessoa que eu admiro muito é a Januária. Por que? Desde que eu conheci ela, nas reuniões ela fala tudo, ela é uma mulher dinâmica, assim, parece que se você tem um problema, ela tenta resolver, mas tem um preço que ela paga por isso. No sentido assim, vamos supor que eu e a Hera vamos resolver que não, eu quero ser presidente, mas tem um preço que eu vou pagar. No sentido assim, como esposa, como mãe, como dona de casa... porque? Porque eu estou buscando algo, dentro do meu objetivo profissional, e o resto que está a minha volta? Porque eu não vou pegar nenhuma coordenação, nenhuma presidência se for pra fazer pela metade. Eu vou ter que pagar um preço.”</i></p>	raiva, mágoa e insatisfação
<p><i>“E se eu não for uma esposa, uma esposa em todos os sentidos, se o meu esposo arrumar uma amante, a culpa é minha, porque eu resolvi algo para mim e não cumpri o meu papel de esposa, como mãe e dona de casa. E o homem não, se ele for fazer uma faculdade, for presidente ou vereador, certo? Ele chega em casa, eu tenho a obrigação de esposa de ter a janta pronta, eu tenho que ajudar meu filho a fazer a tarefa de escola independente que ele tenha tempo ou não, se ele quer encontrar uma mulher pronta ali, eu tenho que acompanhar ele... então, é nesse sentido que eu falo que a mulher paga um preço muito alto”.</i></p> <p><i>“A eleição foi feita por nós entre aspas, né”</i></p>	Ironia
Protagonista: Rosa	
<p><i>“Aí tinha uma monte de mulher que era professora. Mas o secretário, era ele. Não era uma mulher. Então, eu acho que ainda é essa visão machista... eu costumo dizer que as mulheres é que criam isso, elas são mais machistas que os homens”.</i></p>	Ironia

Quadro 18: Análise da entrevista em grupo: categoria resistente

CATEGORIA: CONFRONTADORA	
Protagonista: Rosa	
<p><i>“Quando eu tinha 17 anos, eu terminei o curso de contabilidade, que eu terminei antes do magistério, eu ficava apaixonada com o Direito, porque tinha uma matéria no curso de contabilidade. Aí eu falei pra mamãe: - mãe, eu vou fazer uma faculdade de Direito. Minha mãe me respondeu: - tribunal não é lugar de uma mulher. Então, normalmente, na minha época, por volta dos anos 50, 60, o lugar da mulher era: no tanque, no fogão, dona de casa, menos uma profissão dessa. Aí ficou. Como ainda, juntou a isso o preconceito de cor, eu fiz contabilidade e não conseguia trabalho, porque as pessoas de cor aqui em Uberlândia não têm vez. Aí eu disse pra minha mãe: - olha, eu vou voltar pro colégio, vou fazer magistério e vou dar aula, porque quero trabalhar pro governo, porque pra ele não vai interessar se eu sou branca, negra, vermelha, mas, sim, a minha competência. E foi isso que eu fiz: eu nunca tive um trabalho que não fosse por concurso. Eu sempre trabalhei como concursada. Naqueles anos, a criação da mulher, é que um cargo executivo não era lugar para mulher. Então, nós somos trabalhadoras, batalhamos muitos anos, mas ainda, esses lugares de direção, ainda pra mulher é um pouco é, assim, como eu digo...[pausa] ela não aprendeu a se colocar nos cargos de direção. E também não chamaram ela. E ela tem que batalhar muito. E às vezes a gente não quer fazer isso”.</i></p> <p><i>Eu tenho 4 filhos: três homens e uma mulher. Eu joguei muito mais pra frente meus filhos, do que minha filha. E a minha filha tem o narizinho muito mais em pé, do que os meus filhos. Eles chegavam e falavam: - mamãe, vou fazer isso, isso e aquilo, o que você acha? Ela não. Ela chegava e falava: - eu vou fazer isso. Então, quer dizer, e eu criei assim, de uma forma que cada um fosse independente. E foi assim, quando meu filho mais velho começou a fazer atividades de casa, meu ex-esposo falou assim: - mulherzinha, mulherzinha. Ele virou pra mim e falou assim: - sou mãe? Eu falei: - não, você é ajudante da mamãe, e você vai aprender a fazer as coisas, porque quando você crescer, você vai estudar fora, você vai trabalhar, e aí você vai ficar sujo, sem comida, porque não tem uma mulher pra fazer isso pra você? Claro que não! E foi isto que aconteceu.</i></p> <p><i>“Eu acho que também é de acordo com o que a Hera falou. A Januária, ela se viu viúva, com três filhos pra criar, e teve que ir pra frente. Eu acho que isso tem que acontecer com outras mulheres. Que vai à luta, que briga pelas coisas que acredita, e como diretora de uma creche, ela também briga muito pela creche. Agora, ela não é presidente da creche, é um homem. Parece que esse homem tem filha, que as vezes ajudam a Januária a resolver alguma coisa, mas o presidente não vai lá. E em todas as seções, o presidente é o homem. Eu conheci a Januária trabalhando em creche”.</i></p>	Firmeza

Quadro 19: Análise da entrevista em grupo: categoria confrontadora

A entrevista em grupo forneceu os dados complementares para que possamos oferecer respostas às questões de pesquisa. Os aspectos analisados a partir da dimensão visual da entrevista reforçam os gêneros mais significativos aqui identificados. Os gestos afirmativos de consentimento quando ocorrem justificativas para que as mulheres sejam destinadas a trabalhos construídos como “femininos”, gestos e expressões de desconforto por ocasião das falas em uma participante expressa sua crença na capacidade de as mulheres tornarem-se presidentes, e olhares que inibem, constituem-se em evidências do gênero cúmplice nos discursos analisados, pois aceitam e conformam com o *status quo*.

É justamente no encontro de gêneros que evidenciamos, com maior clareza, o caráter totalitário e universal das mulheres do “primeiro mundo” que consideram as “outras” mulheres como seres invisíveis ou, ainda, negligenciam categorias sociais tais como classe, raça, etnia, religião (MOHANTY, 2001).

Encontramos, também, evidências do gênero resistente, por ocasião do discurso eloqüente das participantes que, por instantes vislumbram as amarras às quais estão presas e não podem se esvaír sob a pena de serem mais negligenciadas do que já são. O gênero confrontador evidencia-se, em menor escala, nas expressões de luta e orgulho pelas conquistas alcançadas em relação à ruptura com discursos dominantes.

6.2 AME-AS: Desconstruindo a história da AMEAS

A desconstrução revela as dicotomias existentes nas relações, demonstrando-as como distinções que, de fato, não existem. Derrida (1973) centrou-se na escrita como uma forma de controle para desenvolver o seu trabalho. Na esteira desse pensamento e ancorados em outros autores (MARTIN, 1990; BOJE, 1995) que utilizam a desconstrução na análise organizacional, entendemos que as organizações são textos (THACHANKARY, 1996), isto é, discursos no sentido dado por Ricoeur (1974).

Dessa forma, as organizações, assim como os textos, não podem ser reduzidas aos seus componentes individuais; logo, podem ser consideradas narrativas, ou, um conjunto de narrativas individuais que, juntas, contam a sua história. Tal narrativa pode tornar-se uma forma de controle, no sentido de que perpetua os discursos dominantes, abafando as vozes que não se subordinam aos mesmos.

A desconstrução das narrativas da AMEAS pretende revelar as oposições que parecem ser mutuamente exclusivas, mas, na verdade, existem fortes interconexões entre elas. Recorremos ao pensamento de Lyotard (1986) quanto à temporalidade das narrativas: embora pertençam ao passado, tornam-se contemporâneas, pois o tempo presente nada mais é do que o desdobramento do tempo passado.

Duas grandes narrativas fundem-se para formar uma só: **“o terceiro setor é um espaço para emancipação do ser humano, sobretudo no que diz respeito às**

desigualdades de gênero". Essa é, então, o objeto da desconstrução nesse trabalho, fruto de nossa análise que, depois de apresentada, serão feitas as interpretações que darão sentido às questões ensejadas nesse estudo.

A AMEAS enquadra-se, de fato, no grupo de organizações do terceiro setor, considerando o empenho de Salamon e Anheier (1998 a) em busca de uma definição, a despeito das debilidades apontadas pelos críticos, como Montañó (2002). Em meio à diversidade de trabalhos na área, tomamos a classificação de Fernandes (1994) para levantar dúvidas quanto ao que seja a AMEAS. Uma forma tradicional de auxílio mútuo, na qual se encaixam as organizações assistencialistas? Um movimento social, que atua na resolução de problemas locais? Simplesmente uma organização não governamental? Ou trata-se da sociedade civil organizada?

As organizações abraçadas pelas AMEAS encaixam-se no primeiro grupo, visto sua natureza assistencialista, porém, o mesmo não se aplica à AMEAS, cujo objetivo restringe-se ao apoio a essas instituições. Também não podemos entendê-la como um movimento social, dada as suas características. Da mesma forma, entendê-la como sociedade civil organizada é recair naquilo que Montañó (2002) considera uma confusão, antes que um esclarecimento sobre o que seja o terceiro setor ou mesmo a sociedade civil. Resta-nos, então, atribuir à AMEAS o *status* de organização não governamental haja vista o seu caráter voluntário. Feito isso, reforçamos a posição de Landim (1998) quanto ao caráter polissêmico e adaptável de uma categoria socialmente construída, a ONG.

Na revisão da literatura específica destacamos a construção de dois discursos. O primeiro deles retrata o terceiro setor como um espaço emancipatório, uma possibilidade de resgate da miséria humana (MONTAÑO, 2002) e, sobretudo, da constituição de um espaço dialógico (HABERMAS, 1989) que favorece o agir comunicativo. Enquanto o trabalho de Weber (1999) mostra como o progresso da racionalidade sobre o mundo é indissociável do desenvolvimento das organizações, do Estado e do capitalismo, Habermas (1989) aposta na emergência de espaços de interação, participação e argumentação a favor do consenso compartilhado. Entretanto, o que encontramos na AMEAS se distancia da concepção habermasiana da sociedade moderna. O que vemos, pois, é justamente a impossibilidade de um consenso, haja vista a sobreposição de interesses individuais, identidades fragmentadas e, principalmente, a emergência de um "campo social", na acepção de Bourdieu (2006).

O segundo discurso se apóia nas formulações de Bourdieu (1983, 1992, 1996, 1999, 2006) quanto ao conceito de campo social, capital simbólico e *habitus*. Encontramos,

na AMEAS, vários aspectos que sinalizam as relações entre as estruturas objetivas e as estruturas incorporadas. O aspecto mais significativo reside justamente no problema de pesquisa desse estudo, qual seja as desigualdades de gênero. A reprodução do *habitus* feminino e do *habitus* masculino persiste na AMEAS na medida em que os atores, homens e mulheres, assumem posições de acordo com os papéis que assumem, predominantemente, na sociedade.

As evidências de que a AMEAS constitui-se em um campo social, dotadas de capital social e atores fundamentais no processo de políticas públicas (BRYCE, 2006), são fortes. Vimos que a AMEAS foi criada, principalmente, com a finalidade de exercer influência para atender a interesses específicos, qual seja, as organizações de assistencial social, negligenciando outros grupos e suas prioridades. A análise da documentação, bem como das narrativas dos sujeitos entrevistados, permitiu-nos observar que, embora a associação não possua ativos, existe uma intencionalidade em arrecadar fundos, por meio dos participantes, de modo a formar e manter um capital material. Confirma-se, pois, na AMEAS, a existência de um campo de disputa, rompendo, assim, com a noção tradicional de que as relações predominantes que cercam o terceiro setor são colaborativas (ABZUG; WEBB, 1999).

Estabelecendo como foco da pesquisa as relações de gênero, fazemos observações quanto à sexualidade como instrumento de dominação (FOUCAULT, 2001). Na AMEAS, o ser que habita o corpo feminino é desqualificado para assumir a sua presidência, e até mesmo a presidência das organizações que a compõe. Quando Beauvoir (1980) afirmou, nos anos 1950, que o sexo masculino sempre teve a posse do mundo, certamente já contava que essa posse continuaria ainda por muito tempo.

A despeito das mudanças ocorridas no que se refere à posição da mulher no mercado de trabalho e na sociedade (SOIHET, 2005; PEDRO, 2002; MATTOS, 2005; DUARTE, 2003; SARTI, 2004), caracterizamos a AMEAS como um espaço apropriado para que se perpetue as desigualdades de gênero e intragênero. Observamos, na mesma perspectiva de Mattos (2001), que os papéis associados ao cuidado e à família são, predominantemente, atribuídos às mulheres; aos homens, continua cabendo-lhes aqueles associados ao provimento das condições materiais necessárias ao lar.

Em grande parte dos discursos analisados, deparamo-nos com a representação do lar e da família como espaços privados (MARTIN, 1992). Até mesmo no discurso das mulheres é notória essa delimitação. É fato que não encontramos evidências de pagamento

salarial superior para os homens, no que se refere ao capital material; entretanto, as recompensas simbólicas atribuídas a eles denotam a distância e a subordinação das mulheres.

O tipo de organizações mais atuante na AMEAS pertence ao segmento creche, esse, habitado, em quase sua totalidade, por mulheres mesmo que seus presidentes sejam homens. Observamos, ainda referente a essa questão, a perpetuação da dualidade dos papéis, sobretudo, no que diz respeito à representação de um perfil feminino alheio ao debate político e econômico (SWAIN, 2001) que ocorre distante da esfera privada. Sendo esse o retrato do que ocorre na AMEAS, não podemos admiti-la como um espaço propício à emancipação do ser humano, haja vista que negligencia o conceito de gênero como categoria social e historicamente construída (FOUCAULT, 1969; MATTOS, 1994, 2005) na medida em que constrói e fortalece o *glass ceiling*.

Nos diversos documentos e narrativas analisados, encontramos a idéia de que o corpo da mulher é um repositório de uma lei cultural (BUTLER, 1990) que não permite a contestação de significados (SCOTT, 1988), mas organiza e regulamenta um sistema coerente de dominação. Os estudos de gênero contam com muitas contribuições. As diferentes perspectivas caminharam em rumos diferentes, mas, em seu conjunto, apresentam um corpo de conhecimento suficiente para dar início às explicações sobre o modo como as práticas discursivas se manifestam nas organizações.

Neste trabalho, utilizamos as perspectivas pós-estruturalistas/pós-moderna e terceiro-mundista/pós-colonialista para conhecer o nosso objeto de estudo; entretanto, não nos escaparam as contribuições de outras abordagens, principalmente para o estudo das organizações. O estudo das mulheres gerentes, epicentro da Teoria Feminista Liberal (CALÁS; SMIRCICH, 1996), deu sustentação a pesquisas (BOWMAN; WORTHY; GREYSER, 1965) sobre o fenômeno do teto de vidro, o que evidenciamos dentro da AMEAS.

Apesar de não aprofundarmos na Teoria Feminista Psicanalítica, compreendemos como ocorre o aprendizado social dos papéis feminino e masculino (CALÁS; SMIRCICH, 1996). No caso da AMEAS, evidenciamos a pouca ou nenhuma importância atribuída ao trabalho relacional para o desenvolvimento da organização. As habilidades associadas à mulher, tais como, participação, sensibilidade, empatia, dentre outras, são competências básicas para favorecer o surgimento das práticas relacionais no trabalho (FLETCHER, 2001), entretanto, na AMEAS, mesmo que às mulheres fiquem a cargo de funções e atividades que demandam essas habilidades, não encontramos evidências de que contribuam para a

emergência de uma organização sustentada na lógica processual-relacional (WATSON, 2005).

O feminismo marxista, ao analisar a dinâmica produtiva e reprodutiva das dinâmicas de gênero na organização capitalista e patriarcal, fornece subsídios importantes para o surgimento da crítica das relações de desigualdades e poder. Embora a AMEAS não seja, evidentemente, uma organização capitalista, consideramos pertinente os argumentos e Alvesson e Billing (1992) a respeito da ausência de mulheres nas posições mais altas das organizações. A divisão do trabalho entre homens e mulheres seguiu um percurso linear ao longo do tempo, ao contrário do que ocorreu nos processos de modernização e racionalização do trabalho.

Este estudo contou, ainda, com a compreensão do modo como as diversas práticas organizacionais segregam, controlam, hierarquizam e desvalorizam o trabalho da mulher (CALÁS; SMIRCICH, 1996) na organização estudada. Tal compreensão apoiou-se nos estudos feministas socialistas que abriram espaço para o desenvolvimento e a busca de pesquisas sobre as transformações mais amplas demandadas pela sociedade.

Enfim, a diversidade de correntes feministas não confundiu, apenas esclareceu pontos obscuros deixados por uma ou outra teoria. Nosso trabalho centrou-se, particularmente, nas abordagens *postanalytic* (JACOBSON; JACQUES, 1997), tanto pelas posições epistemológicas que abrigam como pelas opções metodológicas que ensejam. Tais abordagens permitiram-nos evidenciar, no âmbito da AMEAS, as contradições, as desigualdades e vários aspectos negligenciados por outras teorias (BRADSHAW, 1996).

Analisando os documentos da AMEAS e as narrativas dos sujeitos pesquisados, deparamo-nos com as questões centrais das correntes feministas inseridas nas abordagens em questão. Percebemos a estreita relação existente entre linguagem e “ser mulher” (CALÁS; SMIRCICH, 1996), uma linguagem dinâmica e ambígua (MARTINS;1994) que ora revela a conformidade e a submissão ao discurso dominante, ora revela pontos de resistência explícita ou não, ora revela a rejeição ao mesmo. Os atores sociais da AMEAS constroem suas identidades por meio de práticas discursivas (MUMBY; PUTNAM, 1992) e de sistemas de significados. A conformidade com um universo masculino separado do universo feminino é evidenciado tanto nos documentos oficiais quanto nas narrativas analisadas.

Outra questão central das correntes feministas, assentada nos escritos de Foucault (1969), é a relação entre poder e conhecimento, também presente nas práticas discursivas da

AMEAS. O conhecimento das práticas administrativas e gerenciais, o saber que aos homens pertencem e às mulheres é de difícil alcance, evidencia, na AMEAS, como o poder e conhecimento se juntam para incluir, excluir e demarcar posições de subordinação e controle. As vozes das mulheres são silenciadas na AMEAS (CALVERT; RAMSEY, 1992), em parte devido às pressões que essas sofrem para se conformarem com as normas, como é o caso representativo do discurso de Lígia.

A constituição do feminino dentro da modernidade suprime os conflitos de gênero e constrói formas de sustentar as desigualdades entre homem e mulher, como, por exemplo, o que observamos na AMEAS quanto à permissão que os presidentes assinam para que as mulheres compareçam às reuniões, representando-os perante os atos oficiais. Apesar de as coordenadoras da creche portarem autorização para representá-los, caso ocorra uma decisão importante, o presidente retoma as rédeas e ocupa o seu espaço, reforçando, assim, as categorias distintivas de comportamento ou, ainda, dão forma a desigualdades de gêneros.

Nas narrativas analisadas encontramos não só a cumplicidade ao *status quo*. A exemplo dos resultados encontrados por Martin e Meyerson (1999), na AMEAS observamos um misto de conformidade, resistência e confronto nos discursos das mulheres.

Identificamos, também, nos discursos analisados, a ocidentalização de gênero. Ao analisarmos os discursos das mulheres, deparamo-nos com a produção de imagens de sujeitos ocidentalizados, implicando na existência de um sujeito universal, na legitimação do imperialismo e do colonialismo. Rosa, mulher negra e pobre, é representativa dessa questão quando, com firmeza, decide-se por tornar-se funcionária pública, negando a sujeição, rejeitando a subordinação e o sistema de exclusão à qual é alvo (MOHANTY, 2002; PENA; PINTANGUY, 2003).

Em nossa pesquisa encontramos referências sobre o grande número de mulheres inseridas no mercado de trabalho (PENA; PINTANGUY, 2003); e é, também, o que observamos na AMEAS. A participação feminina é esmagadora, além de que, remunerada, enquanto que os homens não o são. Entretanto, o capital simbólico que determina as posições no campo social (BOURDIEU, 2006) não é material, e sim, corresponde ao *status* que a posição confere à diretoria da AMEAS, simplesmente por permitir a sua localização no espaço político mais amplo, e, conseqüentemente, servindo-lhe de plataforma política.

As práticas relacionais do trabalho influenciam os resultados organizacionais (FLETCHER, 2001, 1998) em virtude das habilidades que a favorecem. Tais habilidades,

demarcadas pela esfera privada, são atribuídas como pertencentes ao universo feminino. Na AMEAS, a natureza emocional do trabalho, a ambigüidade do tempo com o qual é realizado, e os seus resultados exigem habilidades inatas culturalmente femininas. Entretanto, a exemplo do que Alvesson (1998) constatou, “uma dose de instrumentalidade e profissionalismo” é exigida para que as organizações tenham condições de negociar sua sobrevivência. Essa exigência desvaloriza e sufoca as práticas relacionais do trabalho ao mesmo tempo em que reforça as assimetrias nas relações sociais.

Por fim, analisamos, nos discursos da AMEAS, as quatro características dos grupos de trabalho encontradas por Parker (2002): (a) os encontros da AMEAS são escassos, a despeito das tentativas engendradas. Não há uma participação efetiva dos membros e observa-se uma concentração de um único segmento, a despeito de a AMEAS ter como objetivo abraçar todas as organizações, independente do segmento a qual pertencem; (b) de fato, identificamos mecanismos formais e informais de coordenação; porém, não foram desenvolvidos pelo grupo, mas, sim, por um pequeno grupo que está à frente da organização; (c) os membros da AMEAS não participam ativamente, comparecem apenas quando vêem que o seu interesse pode ser atendido; (d) não observamos, um mínimo de preocupação com a multidisciplinaridade, com o compartilhamento de informações e com a colaboração espontânea entre os membros.

A grande narrativa então exposta confirma o que os autores pós-modernistas (BOJE, 1991; CLEGG, 1995; CHIA, 1995; COOPER; BURRELL, 1988; HARDY; PALMER, 1999, TSOUKAS, 1992; GERGEN; THATCHENKERY, 2004) defendem em suas posições:

a) a AMEAS é produzida social e discursivamente, por meio de palavras, gestos e expressões;

b) os sujeitos são suscetíveis às várias identidades que lhes são apresentadas, às quais se apegam e acabam por sufocar sua essência;

c) a realidade da AMEAS emerge das relações e interações do seu cotidiano; o que é oficial é, muitas vezes, desmantelado pelo não oficial;

d) a imagem da AMEAS como um *lócus* de emancipação do sujeito é, de fato, um instrumento de dominação e controle, utilizado pelo Estado como forma de legitimar suas ações e ou a ausência delas;

e) o poder é exercido, dentro da AMEAS, por meio de conhecimentos e relações abrigadas no âmbito de um grupo específico que exclui e sufoca outros grupos;

f) a AMEAS, para alguns, ainda existe. Para outros, está acabada. Para muitos, **nunca existiu**, isto é, não é real.

Nessa seção, conforme sintetizado no Quadro 20, apresentamos a interpretação das relações entre as dualidades nas narrativas.

1. Dicotomias dominantes	A casa e a fábrica
2. Hierarquia	De capital De relações
3. Voz dominante	Cúmplice
4. Silêncios e omissões	Objetivo essencial
5. História dominante	Substância e Imagem
6. Eventos dominantes	A força da união
7. Princípios dominantes	Divisão do trabalho Lógica do controle Profissionalização

Quadro 20: Interpretação das narrativas

6.2.1 A Dicotomia Dominante: a casa e a fábrica

Uma dicotomia que ainda persiste, desde o início dos tempos, é aquela sustentada pela instituição familiar, cuja estrutura funcional impõe a caracterização do que é atribuído à mulher e ao homem, determinando os papéis de um e de outro como próprios de duas esferas diferentes. A dicotomia que divide o trabalho em uma esfera pública e uma privada (FLETCHER, 2001) é evidenciada nos discursos analisados, nos quais se assume, de forma clara, que o ator dominante na primeira é o homem, e, na segunda, a mulher. Ao homem, cabe o trabalho da presidência, da fábrica; à mulher, o trabalho de casa.

Os fragmentos a seguir, de depoimentos dos entrevistados, SÃO representativos do reforço e da separação entre a casa e a fábrica.

Pelo menos de uns dois anos para cá, era assim: minha casa, meu celular [pausa] As vezes da própria Prefeitura me ligava, a Secretária de Ação Social me ligava pedindo um endereço. Aí eu falava: dá o aqui de casa que aí eu passo pro Zeus. (depoimento de Helena)

Todo muito gosta muito do presidente, mas ao mesmo tempo, ele tem a fazenda dele, a instituição dele, a empresa dele, e eu achei que a gente não falou muito a mesma língua não. (depoimento de Helena)

Ah, tem gente que ganha 20 mil, 50 mil, assim ó, numa ligação, oh, to te indicando tantos mil. Aí indica, o dinheiro sai pela Secretaria da Educação. Eles têm que prestar conta. Aí a minha que é pequenininha, né. Mas tá bom, pelo menos dá pra construir uma pinturinha básica lá. (depoimento de Helena)

Eu trabalho lá de manhã. Mas a noite, final de semana eu não paro. Tanto é que tá todo mundo de férias e eu [pausa] Eu tô [pausa] Ontem que eu consegui zerar minha conta pra entregar pro contador. Porque a gente tem até hoje. Porque como sobrou 11 reais, eu tenho que devolver pra Prefeitura. (depoimento de Helena)

A despeito das mudanças ocorridas na nossa sociedade, incluindo-se a inserção das mulheres no mercado de trabalho, os discursos analisados revelam como a associação da mulher ao lar é prevacente, mesmo no discurso das mulheres.

As creches não são dirigidas por mulheres. Mas são coordenadas por mulheres. Todas. E aí, o que acontece: é delegado para essas mulheres, pelos administradores, é a função de, também administrar. Então, em pouquíssimas situações, nós nos sentimos embaraçadas, nós mulheres, né, que estamos nas creches, de ir lá e buscar a ajuda eles, é, mas a diretoria, ela só assina os papéis. Mas na hora de resolver as questões administrativas quanto práticas, quanto a fazer a creche funcionar, quem entende de lei hoje, são os coordenadores, que passam para os seus administradores, a diretoria da instituição. (depoimento de Januária)

Januária, aparentemente sem qualquer questionamento, dá continuidade ao relacionamento convencional, ou melhor, ao estereótipo de que, na vida de um casal, o homem se apossa da esfera pública enquanto que a mulher, da esfera privada.

As funções de uma coordenadora de creche depende muito do presidente dela. A atuação da coordenadora de creche depende muito do presidente dela. Hoje, por exemplo. Eu tô de férias. No papel tá lá, bonitinho. Mas eu estou todos os dias na minha instituição. Porque é a época que eu tenho pra pintar a instituição, eu escolho as cores junto com as educadoras, junto com as crianças. O presidente ontem falou pra mim: - você tá pintando tudo Januária? Era para ser o contrário, eu quem deveria perguntar: presidente, você tá pintando tudo? Mas na minha instituição existe uma facilidade muito grande. Eu me sinto uma coordenadora-administradora. Por exemplo, nós recebemos uma

verba de 20 mil reais. A verba veio para a instituição, mas a verba era destinada pra creche. Ele chegou pra mim. Ele não decidiu sozinho o que ia fazer. Ele perguntou: Januária, o que nós vamos fazer? Eu disse: - bem, nosso parquinho, ta fora dos padrões, quer dizer, não dá para as crianças brincarem. Quanto custa um parquinho novo? O que é que você quer então? Eu quero um parquinho novo. Quanto custa? 6.70 reais, respondi. É prioridade pra creche? Eu disse: é. E ele: Então vai lá, compre o parquinho novo. Que mais? eu quero pintar a creche inteirinha. É isso! e eu podia fazer outras coisas com esse dinheiro. Podia inclusive pegar qualquer nota e guardar esse dinheiro e comprar outra coisa. Mas aí, o dinheiro aparece nas paredes, o dinheiro aparece no chão, o dinheiro aparece no teto, nos brinquedos das crianças, que eu vou lá e compro uma cozinha que custa 200 reais, pros meninos brincar de casinha. (depoimento de Januária)

Se você chamar hoje uma reunião com todas as creches não governamentais, você vai ver todas as coordenadoras. Pouquíssimos presidentes irão. E aí quando tem uma coisa que é preciso decidir com um administrador, a gente fica assim: você vai, tá? Para o presidente. Você vai, eu preciso de você hoje. Hoje precisa ter você. Hoje não pode ser eu. Mas tudo é resolvido por esse grupo de mulheres que somos nós. Eu não sei se todas têm essa consciência. (depoimento de Januária)

Às vezes eu chego em algum lugar e eles falam: a instituição da Januária, eles não falam a instituição do Carlos. Porém ele sabe que nós temos uma creche nova, ele sabe de todas as mudanças, as modificações, ele estuda os textos do Valon, Piaget, Vigotski comigo, pra ele saber o que acontece na fazendo na creche. (depoimento de Januária)

Ao longo das narrativas dos entrevistados, o sentimento de posse pela organização se faz presente, é reforçado pelos pronomes possessivos, confundindo, ao mesmo tempo em que separa, a casa e a fábrica. Observamos, no fragmento a seguir, a conexão existente entre o trabalho feminino e a atividade afetiva que, por sua vez, remete à maternidade.

Porque é o meu projeto pedagógico: o brincar. A criança aprender através da interação com o meio, e eu preciso habilitar esse meio, equipar esse meio para que elas possam interagir com as crianças da mesma idade, com as crianças mais velhas, com os adultos. E eu preciso é dar condições pra essas crianças se construir, isso enquanto coordenadora. O meu administrador ta lá, administrando as fazendas dele. Mas se eu ligar pra ele e falar assim: preciso de tanto. Aí a obrigação é dele. Se ele falar: eu não tenho! Vou falar pra ele: O problema é seu. Ele é que tem que articular isso. A instituição, enquanto casas assistenciais, através do seu presidente, vai lá e busca recursos numa parceria com a prefeitura repassa a quantia que ela vai

repassar e ela mantém com essa qualidade, exigindo que os salários da CMN sejam diferenciados, que as crianças da CMN tenham uma alimentação saudável. Que nos tenhamos apenas suco da fruta. (depoimento de Januária)

6.2.2 Interpretando as hierarquias: o capital e as relações

Os fragmentos a seguir são interpretados como a **hierarquização do capital**. Os trechos são representativos quanto da posse de um capital simbólico e, também, de um capital material, que por vezes se confundem. O primeiro fragmento representa o capital simbólico, a força da união. Já, o segundo, apesar de estar relacionado com o capital simbólico, centra-se na posse de uma verba, a subvenção.

E nós fizemos uma paralisação com todas as creches e centros de formação para mostrar pro poder público a nossa grande dificuldade. E nós fomos ouvidos naquele momento. (depoimento de Januária)

Aí eu falei: A AMEAS me trouxe tudo. Enquanto isso, o presidente fala, ah, “eu tenho minha empresa, minha instituição”, mas tá ganhando verba [pausa] Tem vereador, na frente de nos dois, deu 20 mil pra a instituição dele e deu 5 pra minha. Então não tem discriminação? Lógico que tem. Mulher ainda não é gente. (depoimento de Helena)

Outro tipo de hierarquização comum nas narrativas da AMEAS é das relações. Fica evidente como as relações entre os membros mostram o grau em que esta se situa nesse campo social. Helena, como vice-presidente, recebeu de uma pessoa um “recado” de alguém que possui relações dentro da esfera pública.

Quando eu cheguei na prefeitura, uma pessoa chegou pra mim, não me contou quem, mas disse que uma pessoa mandou um recado: oh fala para a Helena ficar quietinha porque senão o contrato dela vai ser encerrado. (depoimento de Helena)

No fragmento a seguir evidenciamos que, dentro da AMEAS, os membros não questionam o comportamento do corpo diretor.

Agora dentro dessa questão da gestão da AMEAS, que foi trocando de diretoria a diretoria é que as pessoas não houve um questionamento

sobre qual seria o papel da AMEAS dentro dessa articulação. Então houve muita confusão e a gente nunca conseguiu chegar num denominador comum. (depoimento de Apolo)

A hierarquização das relações se faz presente, de forma acentuada, nos fragmentos das narrativas a seguir. São situações de conformidade, pouca resistência e nenhum confronto. Januária se contenta com as relações que possui com o “seu presidente”; se cala mediante situações com as quais não concorda; se orgulha de ser a “primeira mulher da sociedade civil” a ser presidente do Conselho.

Eu vou a todas as reuniões que eu quiser ir, eu tenho essa autonomia. Quando a gente fala de presidente, eu não posso falar do meu em hora nenhuma, ao contrário. Agora, eu penso que o próximo presidente da AMEAS será uma pessoa que tem essa bagagem. Ele precisa ter essa bagagem de nos unir. E eu acredito muito, porque a gente acreditou em Zeus . Ele até fez umas reuniões, ele fez até umas ações que pareciam que era para o bem de todos. (depoimento de Januária)

Eu cheguei, a dona Luisa tava terminando uma fala onde ela falava que a pessoa precisava de uma pessoa representativa, que ela precisava compartilhar. Então a dona Luisa tava falando, tava contando essa história da minha não participação [em reuniões do Conselho]. Naquele momento, eu acho que ela não fez isso de propósito, não foi. Eu nunca toquei nesse assunto com ela porque pra mim já ta resolvido. Eu não fico martelando coisa que já passou. E a dona Luisa, ela era presidente do Conselho Municipal da Criança e eu também participava do Conselho. Mas as reuniões do conselho eram reuniões onde somente duas pessoas debatiam: a dona Luisa e o Enio. E a briga, parecia que era pessoal. E eu deixava minha instituição, todas as quintas-feiras, quer dizer, quinta sim e quinta não, e ficava a manhã inteira assistindo briga da dona Luisa. E eu não tinha mesmo esse tempo. E não tenho. (depoimento de Januária)

Hoje, eu tenho a grata satisfação de ser presidente do Conselho Municipal de Assistência Social. Eu sou a primeira da sociedade civil. Porque as mulheres que apareceram como presidente do conselho, foram indicadas pela prefeitura porque, normalmente, é a Secretária de Desenvolvimento Social que indica, então, a secretária já é mulher. Então ela entra como presidente do conselho. E eu, da sociedade civil, fui a primeira que competi e que ganhei. Eu ganhei. Eu fui eleita. (depoimento de Januária)

6.2.3 Os silêncios, as contradições e as omissões

O registro do nascimento da AMEAS aconteceu, formalmente, depois de reuniões, encontros e debates que ocorreram em um espaço no qual se gerou uma expectativa de transformação social. Sustentados pelas considerações de Cooper e Burrell (1988) acerca dos relacionamentos que, de fato, dão origem à produção das organizações, procuramos analisar, apesar das lacunas e espaços vazios constatados nos registros, a sua natureza e a sua transitoriedade.

As organizações contemporâneas são desafiadas a competir em um ambiente complexo, no qual, muitas vezes, a garantia de um espaço no mercado exige competências mais amplas do que aquelas relacionadas com o ramo da organização. Não é diferente nas organizações de terceiro setor; ao contrário, o que encontramos é uma preocupação constante com a capacitação e especialização profissional.

O aprimoramento profissional, seja em qualquer campo, depende de dedicação, disponibilidade de tempo e outros recursos. Na análise dos discursos observamos uma preocupação com a formação e capacitação de pessoal, porém, a principal justificativa para que as mulheres não assumam, efetivamente, posições de comando, é justamente a falta de tempo, a dificuldade de conciliar o “lar” e o “trabalho”.

Os fragmentos a seguir evidenciam uma seqüência de contradições. O objetivo da AMEAS está associado a um apoio às ONGs para que essas possam desempenhar o seu papel da construção de uma sociedade democrática e emancipatória. Helena “queria que fosse um movimento”, mas, ao mesmo tempo, sua preocupação principal estava dirigida para a formalização de acordos que não estão estreitamente relacionados com os interesses do público das ONGs. Da mesma forma, Luísa entende o objetivo da AMEAS como um órgão de apoio na disputa pela subvenção de verbas, porém, nenhuma referência é feita quanto à essência do trabalho assistencial.

O objetivo da AMEAS é ajudar as Ongs, para que fosse um porta-voz. Até o pessoal da FIEMG colocou o nome da gente de radio peão. Que é.. por exemplo, eu tentei firmar parceria com a UNITRI, FPU, UNIMINAS, UNIPAC. Aí eu corria, fazia reunião, falava oh, gente, consegui parceria, consegui um desconto [pausa] Aí cheguei, por exemplo lá na UNITRI, e eles pediram, personalidade jurídica, CNPJ pra que a gente formatasse um contrato. Aí, muita gente não concordava, queria que fosse um movimento pra [interrompe a fala] (depoimento de Helena)

A proposta dela [da AMEAS] era de Defesa mesmo, defesa da criança e do adolescente. E era uma forma de apoio as ONGS que estão atuando em defesa da criança. Ela foi criada dessa forma, pra isso. As ONGs, como todas as ONGs são, é [pausa] todas dependem de verbas da prefeitura, então a gente tem dificuldade, por exemplo, na votação, o pessoal da prefeitura tem maior força do que as ONGs, né [pausa] então nós achamos que essa [pausa] essa associação iria reforçar as ONGs no Conselho da criança [pausa] que é pelo que a gente ainda tá lutando. (depoimento de Luísa)

A valorização do trabalho das coordenadoras, por Helena, denota a sua crença de que as mesmas são altamente capacitadas, têm garra, fibra e batalham pela sobrevivência da instituição. Em seguida, a própria Helena desmonta esse retrato, apresentado a si mesma como alguém que tem dificuldade em atuar no “universo masculino” das finanças, recorrendo, então, à orientação de “estratégias” para gerenciar a organização.

As coordenadoras são atuantes na instituição delas. Eu tiro o chapéu pra elas. É um trabalho muito estressante, muito trabalho. É um dinheiro que chega no final de ano pra pagar décimo terceiro salário e tem gente que até hoje está descabelando pra pagar férias pra funcionário e eu só consegui fechar, sobrou 11 reais na minha conta da creche, porque o W⁵². que me ajudou a fechar na parte de: Helena faz isso, faz aquilo e entra com isso... você não precisa soltar de férias agora em janeiro que você não tem dinheiro para pagar nem proporcional nem um terço [pausa] aquela parte de departamento pessoal. Eu tava de voluntária na creche há três meses, pra sobrar dinheiro. Algumas estratégias que eu tive de usar para fechar com chave de ouro. [pausa] Foi do W. essas estratégias. Porque eu não tenho conhecimento de departamento pessoal, agora que eu estou aprendendo, porque tem dois anos que eu to lá. Como a antiga presidente foi para a Espanha, então é de setembro pra cá que eu estou aprendendo [interrompe a fala] (depoimento de Helena)

Outros fragmentos reforçam o caráter masculino da presidência da AMEAS. Em seu depoimento, Helena diz ter autonomia, embora pareça não perceber que trata-se de uma forma de controle institucionalizada, pois eles (os diretores) “só assinam o cheque”. Helena parece não se dar conta de que o “só assinar o cheque” constitui-se, na verdade, na dissolução de sua autonomia.

Por que lá, o presidente trabalha na Calu, a tesoureira trabalha no Martins. Então, eles só assinam o cheque. Eu tenho autonomia pra tudo. (depoimento de Helena)

⁵² Pessoa com a qual tem relações de amizade, mas não faz parte da AMEAS

A valorização de uma organização de terceiro setor, no caso a creche, como um espaço para realização pessoal de Helena parece ter se concretizado não pelo trabalho da creche em si, mas pelo *status* que o cargo na “parte administrativa” lhe confere.

Oportunidade, não é um valor legal, assim de salário, mas é uma realização profissional que eu tive [pausa] então eu não deixo a creche [pausa] Tanto é que eu preciso contratar uma coordenadora pedagógica e eu não encontro ninguém, porque eu preciso ficar nessa parte administrativa. (depoimento de Helena)

A exclusão da mulher nas posições mais altas da AMEAS está presente na quase totalidade das narrativas, como, por exemplo, nos fragmentos a seguir. O depoimento de Helena é claro, porém, o de Luísa carrega, implicitamente, a certeza de que a presidência não é um cargo para mulheres.

Porque eu me senti excluída pelo fato de ser mulher. Porque teve a primeira vez, quando surgiu, pelo que alguém me falou, tinha a chapa da dona I. B, mas ela perdeu, acho que perdeu para o Ulisses.
Coordenadoras são mulheres. São 34 creches não governamentais e todas são mulheres. De presidência [pausa] Ih! São poucas mulheres, o resto é tudo homem (depoimento de Helena)

Agora a gente tá com muita esperança porque tem a Helena que é vice-presidente, a gente ficou mais esperançosa de por ela (A AMEAS) pra frente, porque o menino (o presidente) tá querendo criar um local específico para [interrompe a fala] [nome do presidente] quer contratar um contador, pra fazer as escritas das entidades, né [pausa] então ficou definido assim, a pessoas que estavam lá, provavelmente ia começar com dez instituições que aderiram. Nesse dia lá eu acho que umas vinte ou mais instituições aderiram ao movimento de criar uma casa, e [pausa] ele [o presidente] inclusive já tem um lugar, e tem um advogado que trabalha com ele, pra ajudar a gente. Então, tem uma menina que tá com ele, eu não me lembro o nome, mas ela ajudou a fazer os planos, ajudou a fazer os projetos, as coisas todas e tá ajudando a associação a ir pra frente. Então eu tenho impressão que de agora pra frente ela vai ser criada assim mais, ter mais condição, ter mais condições de desenvolver, entendeu? Mas faz muito anos já que ela tá caminhando, né, devagar [interrompe a fala] (depoimento de Luísa)

Para Luísa, ao presidente devem ser atribuídas todas as glórias, pois ela faz referência às ações do presidente como individuais, e não coletivas. Luísa reafirma a condição de vice-presidente de Helena, o nome da “menina” que trabalha com o presidente não importa e, ainda, omite, suprime e rejeita a relevância das práticas relacionais na medida

em que refere-se a todas as ações do presidente como dele, e não da associação e seus membros.

Outros depoimentos reforçam como a trajetória da AMEAS tomou um rumo diferente daquele inicialmente traçado. No início, a AMEAS surgiu como uma possibilidade de levar adiante a luta por interesses coletivos. Porém, a proposta de transformação social por meio da dialogia não se manifesta nos discursos dos entrevistados.

As outras instituições, as ONGs, pra que fosse feito assim, uma, junção de todas elas, ao em vez de ser só Frente de Defesa da Criança, que fosse Defesa de todas as ONGs e instituições, né. Então foi aí que criou, e todo mundo aderiu, achou interessante e criou então, a AMEAS, que é a as [interrompe a fala] Então, daí pra frente ela foi caminhando, né, passou por várias diretorias, né [pausa] depois foi feito o estatuto, nessa época, todo mundo reuniu, aprovou, registrou em cartório, ela tem o Estatuto registrado em cartório, e depois passou por várias diretorias.(depoimento de Luísa)

A AMEAS surgiu mesmo do desejo da [interrompe a fala] Teve uma época que [interrompe a fala] eu não me lembro quando. Mas, existia [pausa] Foi na primeira gestão do Dr. Zaire. Eu vou falar muito de creche. É o meu foco. Foram criadas no município 61 creches. Todas as associações de moradores de bairro tinha uma creche. E todas essas creches, elas representavam muito a nossa pobreza. Era a pobreza mesmo. Era falta de móvel, falta de panela, falta de utensílio doméstico, falta de fogão, era uma casa que não tinha nenhuma estrutura e tava ali com 10, 15, 20 crianças e para a mãe trabalhadora, ela era muito importante.(depoimento de Januária)

Alguns membros acreditam que a AMEAS sobreviverá, vislumbram que uma “nova forma de organização”, estruturada, hierarquizada irá promover as mudanças necessárias para a sua sustentação. Aspectos relacionais ou as características da lógica processual-relacional não são, sequer, mencionados.

Está tendo reunião da AMEAS, até a pouco tempo teve uma aqui, das creches. Não sei se tem alguma prevista, não me falaram nada. Porque às vezes eles fazem aqui, às vezes fazem noutro lugar... Porque aqui eu não trabalho com creche, aliás, com instituição nenhuma, eu trabalho aqui no conselho, né. (depoimento de Luisa)

Então eu tenho a impressão que de agora pra frente capaz de ela crescer, se desenvolver [pausa] As pessoas que trabalham nas ONGs, elas têm vontade de participar, muitas vezes a gente não consegue a participação nas reuniões, mas muitas vezes quando a gente tem algum encontro assim mais forte vem todo mundo, as instituições aprovam, então eu acho também que a sobrecarga de cada um, que dificulta mais. Mas tenho também a impressão também é que essa

falta de estrutura desanimava um pouco o pessoal, mas agora, com essa estrutura nova, e essa gestão que tá aí, eu tenho a impressão que vai melhorar e agora a gente tá fazendo assim, por área, tá fazendo reunião assim, primeiro faz com as creches [pausa] (depoimento de Luísa)

A proposta da AMEAS precisa sair do papel [interrompe a fala] a AMEAS tem a sua [interrompe a fala] precisa ter uma postura de [pausa] não é de atender a um não governamental não... é de criar parâmetros, aparatos, equipamentos, para que essas instituições saiam da simplicidade. Pra serem empresas de verdade, sem perda de tempo. Para ter registro no Conselho Municipal, no Conselho Estadual, no Conselho Federal [pausa] pra que Uberlândia, também, é, se sinta, representada, a sociedade civil tenha a sua representatividade junto ao poder público. (depoimento de Januária)

Para alguns, o fim da AMEAS está decretado.

Pra ser sincero, em minha opinião, pra mim ela tá acabada. Se eu não estou enganado, já tem quase um ano que a gente não faz uma reunião oficial. Ela hoje tá mais por esse lado filosófico. Ontem nós estávamos numa reunião na prefeitura, entre 6 pessoas. Nós formamos uma comissão e estamos discutindo essa transição das creches. Nós estamos falando em nome dessa comissão da AMEAS. Ela tá funcionando por segmentos e não pela formalização. O presidente não se manifesta, o tempo dele já expirou, não convocou uma nova eleição, não quer (depoimento de Apolo)

Só que era assim [pausa] Percebe, o presidente tinha uma postura e os outros componentes do grupo tinham outra. Então existe uma dificuldade muito grande da AMEAS. A AMEAS é um movimento, ou ela precisa ter um caráter empresarial, de uma empresa? Ela vai funcionar [interrompe a fala] isso ainda não está decidido nas nossas cabeças. (depoimento de Januária)

Como se diz, a gente vai na frente, briga pra gente conseguir, se a gente divulgar [pausa] Acho que as instituições não têm como se unir. Eu desisti [pausa] eu Helena, não acredito mais na AMEAS” (depoimento de Helena)

Nesses fragmentos, muitas vozes são suprimidas. As narrativas não consideram outros atores que não os presidentes, o corpo de diretores e as coordenadoras das instituições. A exclusão desses caracteriza a fragilidade de o terceiro setor constituir-se em espaço de emancipação das mulheres no mundo do trabalho, e, sobretudo, na sociedade, não somente pelos estereótipos socialmente construídos, mas, também, pelas impossibilidades de tornarem-se seres humanos. As interrupções constantes, as pausas, falhas e cortes em muitos trechos

indicam a ambivalência, os pontos de tensão entre a prática e o discurso da organização pesquisada.

Dessa forma, os homens conseguem sustentar o “teto de vidro” na AMEAS e nas entidades que dela fazem parte, mesmo não abdicando de outros afazeres particulares e ou profissionais. Não encontramos indícios de interesse ou mesmo preocupação, por parte dos homens, quanto à participação em cursos de formação continuada ou capacitação profissional, o que foi claramente encontrado nos discursos de algumas coordenadoras.

5.2.4 Revelando o outro lado da história dominante: substância ou imagem?

A história dominante da AMEAS a revela como uma organização caracterizada por substância (ALVESSON, 1990). Entretanto, retomando a comparação de Alvesson (1990), entre substância e imagem, procuramos revelar sua outra faceta, qual seja, a imagem. A AMEAS, ao ocupar o espaço do terceiro setor, produz, de forma intencional, a imagem de uma organização cujos objetivos se dirigem para a busca da emancipação social.

Justificamos nossas afirmações destacando o número significativo de mulheres ocupando a área. O terceiro setor emprega seus esforços para criar uma imagem de um espaço de igualdade entre seres humanos, quais sejam homens e mulheres. Entretanto, o que pudemos observar, a AMEAS constitui-se em uma consolidação das desigualdades entre homens e mulheres, na medida em que essas aceitam e se conformam com o *status* que lhes foi atribuído.

Para revelar os dois lados da história dominante da AMEAS, reproduzimos o quadro de Alvesson (1990), a seguir (Quadro 20), exemplificando com fragmentos de discursos encontrados ao longo da pesquisa que os expressam e os caracterizam.

Caracterização da AMEAS		
	Substância	Imagem
Padrões de interações com instituições de relevância ao trabalho		
Alvesson (1990)	Instituições de pequeno porte, interações próximas, estáveis, duradouras, baixo número de instituições envolvidas	Mobilidade social alta dos membros, organizações de grande porte, um grande número de organizações envolvidas e dispersas geograficamente
AMEAS	Organizações não governamentais de pequeno e grande porte, apresentam interações próximas pouca significativas, não estáveis, não duradouras, o número de organizações efetivamente envolvidas é baixo, porém, sua abrangência é significativa.	“entidade que congregasse todas as entidades a fim de melhor solucionar os problemas e que pudesse representar os anseios de todos junto aos órgãos públicos, principalmente à Prefeitura Municipal” (trecho de documento de criação da AMEAS)
Padrões de significado em relação ao trabalho		
Alvesson (1990)	Atividades e situações relativamente bem definidas e não variáveis	Situações de ambigüidade
AMEAS	Os documentos oficiais definem as atividades e situações, porém, elas não se concretizam	“Mas a gente percebeu que por falta de convicção a gente nunca conseguiu formatar algo, porque no meu ponto de vista, a AMEAS nunca funcionou” (depoimento de Apolo)
Fontes de conhecimento dos empregados sobre a organização como um todo e a alta direção		
Alvesson (1990)	O contato com os líderes é facilitado, direto, aprendem com a experiência	A experiência direta atinge uma parte pequena da organização. Não existe contato com a alta administração. As informações sobre a organização são mediadas de forma sistemática.
AMEAS	Os empregados (coordenadoras) aprendem pela experiência, entretanto, os líderes (presidentes) não têm atuação efetiva na organização	“Como o presidente caminhou sozinho, aí deixou a diretoria porque teve gente da Ação Moradia que desistiu, gente de outra creche resistiu, e eu fui sozinha, fazendo. A última reunião foi há uns quatro meses.” (depoimento de Helena)
Crítérios de realidade		
Alvesson (1990)	Capacidade razoável de fazer julgamentos sobre a vida organizacional em termos de uma visão geral e da natureza da realidade material. (As distorções são seletivas, baseadas nas percepções causadas por estruturas tradicionais de significados e outros fatores culturais historicamente desenvolvidos)	Grande parte da realidade organizacional existe além da categorização de verdadeiro e falso (da perspectiva de um indivíduo). Distorções seletivas ocorrem baseadas na percepção da realidade da forma como é provável ocorrer.
AMEAS	Não encontramos indícios	“Eu me inteirei mais da AMEAS porque eu achei a proposta dela interessante. Ser uma voz mais atuante a favor das não governamentais, junto aos governos, em termos de parceria. É uma tentativa de uma voz mais coesa das organizações não governamentais. É uma tentativa de juntar forças”. (Depoimento de Apolo)
Bases para percepção da realidade		
Alvesson (1990)	O mundo real e concreto. (com suas tradições, ideologias, etc)	A realidade é compreendida através da mediação sistemática tanto como imagens aparentemente espontâneas do mundo.
AMEAS	“Não é por acaso que os presidentes são homens e as coordenadoras mulheres. Na verdade acontece o seguinte: a maioria, pelo menos das que eu conheço, a maioria das diretorias são [compostas de] homens. Mas o problema que a gente enfrenta,	“uma entidade sem fins lucrativos, existente há 12 anos, que representa todos os interesses das entidades ONG’s (num total de 180 instituições cadastradas no Conselho Municipal de Assistência Social) que

	<p>é que as diretorias são todas compostas de voluntários. Ela [a diretoria] não é presente, ela é pró-forma” (depoimento de Apolo)</p> <p>Admite-se, aqui, que a base para a percepção da realidade não é o concreto, mas imagens aparentemente espontâneas do mundo.</p>	<p>atendem à população carente de Uberlândia”. Enfatiza, também, que a entidade “tem uma responsabilidade social bastante abrangente e atuante em vários segmentos, dentre eles: Creches, Centro de formação, família, dependentes químicos, físicos, visuais, idosos, beneficiando mais de 20.000 (vinte mil) famílias”. (trecho de correspondência enviada pela vice-presidente da AMEAS, ao Jornal local, solicitando a divulgação de evento promovido pela AMEAS).</p>
Competência dominante		
Alvesson (1990)	Habilidades técnicas, orientação da capacidade	Manipulação social, orientação da personalidade
AMEAS	<p>“As coordenadoras não conhecem da parte administrativa. Vai tudo através de Sindicato.”</p> <p>“É complicado, eu aprendendo a fazer o serviço, como lidar com o funcionário, e o que se faz no dia a dia, então, é realização pessoal mesmo.” (depoimentos de Helena)</p> <p>Existe uma preocupação com as competências gerenciais, e não com as habilidades necessárias à assistência social.</p>	<p>“É nessa parte que a gente precisava do presidente. Para ter uma divisão mais igualitária das verbas. Eu sei que descobri que ele fez reunião escondida com o prefeito. Ele tem portas abertas com o prefeito. Na hora de ganhar verba de vereador: 20 mil pro fulano, 5 mil pra Helena...muito obrigada.” (depoimento de Helena)</p>
Bases organizacionais para o sucesso		
Alvesson (1990)	Resultados econômicos, atividades técnicas, produtos materiais	Gerenciamento simbólico, a produção de imagens favoráveis, legitimação
AMEAS	<p>“O que ganhou foi na melhoria das condições da subvenção, da própria instituição ... mas, assim, não tem uma coisa muito positiva ainda não.. agora que a gente ta com esperança de ter alguma coisa mais positiva, ter um contador, ter uma sede própria, nunca teve uma sede própria” (depoimento de Luisa)</p>	<p>“A gente já teve vitórias. Uma vez a gente fez uma greve, teve um resultado muito bom, também as ONGs tem lutado muito pra questão da melhoria da subvenção, ta sempre participando, né, Então, eu acho até que alguma coisa ta indo, sabe... nessa questão aí da subvenção tem trabalhado muito, a favor disso daí, junto com os conselhos ela ta sempre.” (depoimento de Luisa)</p>
Princípios para controle		
Alvesson (1990)	Orientação para tarefas, controle direto (através de ordens e da formalização)	Manipulação de crenças (impacto indireto)
AMEAS	<p>“A proposta da AMEAS precisa sair do papel... a AMEAS tem a sua ... precisa ter uma postura de... não é de atender a um não governamental não... é de criar parâmetros, aparatos, equipamentos, para que essas instituições saiam da simplicidade. Pra serem empresas de verdade, sem perda de tempo.” (depoimento de Januária)</p>	<p>“possibilidade de reavaliação das verbas propostas, a fim de que as instituições possam retomar o equilíbrio financeiro e a garantia de uma prestação de serviços de qualidade, que tanto nossa comunidade merece”. (trecho de correspondência enviada pelo presidente e vice-presidente da AMEAS)</p> <p>“Por exemplo, eu, particularmente, defendi, quando eu fui presidente da AMEAS, que ela não fosse uma instituição formal, com CNPJ, Mas sim que fosse uma coisa mais filosófica, um local de encontro das associações, das ONGs, né... de falar por uma voz só, ela teria mais força do que a gente teria se institucionalizasse a AMEAS, criasse um CNPJ, tivesse um escritório próprio, porque isso acabaria por produzir, de uma forma ou de outra, produziria, ao longo do tempo, ganância, ciúme e destruiria tudo.” (depoimento de Apolo)</p>

--	--	--

Quadro 21 : O outro lado da história dominante

Fonte: elaborado a partir dos dados de pesquisa e o trabalho de Alvesson (1990)

Encontramos poucas referências que possam caracterizar a “substância” na AMEAS. Se a substância de uma organização emerge espontaneamente, governada pelas tradições, pela realidade material e pelas práticas sociais; o que a AMEAS revela, ao contrário, são esforços empregados, sistematicamente, para produzir uma “imagem” de que ela se constitui em um *locus* de reconhecimento da mulher como ser humano e, sobretudo, de emancipação do ser humano. Alvesson (1990) confirma que substância e imagem não são excludentes na natureza de muitas organizações, mas podem situar-se como dois extremos de um *continuum*.

Assim, reconhecemos a AMEAS situada em uma posição bem mais próxima do extremo “imagem”, em oposição ao outro extremo, “substância”. Tal posição tem como conseqüências, conforme Alvesson (1990) apontou, a dificuldade de os membros da organização perceberem a sua natureza, objetivos, crenças, reforçando o caráter ambíguo e fragmentado (MEYERSON; MARTIN, 1987) das organizações, além da emergência de múltiplas interpretações de significados dos seus aspectos simbólicos, como alerta Schultz (1991).

6.2.5 Reconstruindo a história: Esparta e Atenas

... aconteceu que os nobres e a multidão (povo) entraram em conflito por largo tempo. Com efeito, o regime político era oligárquico em tudo; e, em particular, os pobres, suas mulheres e seus filhos, eram escravos dos ricos. Chamavam-lhes “clientes” ou hectómores (sextanários): porque era com a condição de não guardar para si mais de um sexto da colheita que eles trabalhavam nos domínios dos ricos. Toda a terra estava num pequeno número de mãos; e se eles não pegavam a sua renda (de 5/6 da colheita), podiam ser tornados escravos, eles, suas mulheres e seus filhos; pois todos os empréstimos tinham as pessoas por caução, até Sólon, que foi o primeiro chefe do partido popular... O povo... não possuía nenhum direito... o povo revoltou-se então contra os nobres. Depois de violenta e demorada luta, os dois partidos concordaram em eleger Sólon como árbitro e arconte; confiaram-lhe o encargo de estabelecer uma constituição. ... Sólon libertou o povo... pela proibição de emprestar tomando as pessoas como caução... aboliu as dívidas tanto privadas como públicas...

Aristóteles

Ao reconstruir a história da AMEAS, fazemos uma tentativa, a exemplo de Martin (1990), de articular o que poderia ser alterado de modo a prevalecer o seu caráter

emancipatório para os seres humanos: mulheres e homens. Nessa tentativa, procedemos diferente de Martin (1990), que substituiu palavras para mostrar como uma pequena mudança no texto pode fazer com que as frases de um texto pareçam estranhas. Portanto, nos engajamos nos procedimentos de Boje (1991) e fizemos a substituição de todo o texto.

Encontramos, pois, duas possíveis metáforas: Esparta e Atenas. Com o objetivo de esclarecer o porquê das substituições, introduzimos uma breve retrospectiva histórica⁵³ das duas cidades-Estado. No final dos tempos homéricos Atenas e Esparta, as duas cidades-Estado mais importantes, disputavam a liderança do mundo grego.

Esparta surgiu no século IX a.C, mas foram os acontecimentos do século VII a.C. que fizeram a cidade ganhar notoriedade histórica, quando passou por mudanças econômicas e sociais motivadas pela conquista da vizinha planície da Messênia. Tal conquista culminou em um aumento significativo do número de escravos, determinando uma nova organização da sociedade espartana, em três classes: os espartanos ou esparciatas, os periecos e os hilotas.

Os espartanos compunham a elite; eram descendentes dos dórios e os únicos a possuírem direitos políticos, isto é, a serem considerados cidadãos. Os periecos, possivelmente descendente daqueles que tinham aceitado a dominação dos dórios sem qualquer resistência, eram homens livres, porém não considerados cidadãos, possuíam as terras menos férteis, nas quais se dedicavam à agricultura, pastoreio, artesanato e comércio, sobre os quais pagavam impostos. Os hilotas eram os escravos de Esparta, não eram protegidos pela lei e não gozavam de condições sociais de existência dignas.

Em Esparta, a atuação do Estado se fazia presente em todas as esferas da vida cotidiana, ostentando uma legislação rígida, amparada pelo militarismo e controle de todas as terras. Os espartanos, ao atingirem 7 anos de idade, passavam a pertencer ao Estado. Sua educação era voltada para a guerra e no caso de desobediência, eram severamente punidos com castigos corporais. Essa sujeição ao Estado conturbava a vida familiar, pois o cidadão espartano servia ao exército até os 60 anos, cumprindo atividades que exigiam dedicação quase exclusiva às tarefas militares. A mulher espartana deveria ser uma “boa reprodutora”.

As crianças que nasciam fracas ou defeituosas eram sacrificadas. Os meninos aprendiam a lutar, correr, manejar as armas; vestiam um simples manto e dormiam em esteiras. Inspiravam-lhes o amor à guerra, o sacrifícios pela pátria, o respeito à velhice. Os espartanos, assim educados, formam os mais temidos soldados da Grécia: com seus capacetes

⁵³ O resumo elaborado a partir de Rezende e Didier (2001)

e escudos, armados de lança e uma espada curta, formavam falanges, logo imitadas pelos outros gregos.

O governo espartano era monárquico: dois reis comandavam os exércitos e representavam os interesses das principais famílias espartanas. A estrutura oligárquica do governo espartano dirigia-se para a estabilidade política, interferindo sistematicamente na vida da população e consagrando os privilégios da minoria. A Assembléia popular era formada por todos os cidadãos com mais de 30 anos. O comando executivo da cidade cabia ao éforos.

Atenas seguiu caminhos históricos diferentes dos espartanos. Sua sociedade dividia-se em três grupos: os cidadãos, os metecos e os escravos. Os cidadãos, filhos de pais atenienses, eram o grupo mais poderoso, composto de grandes proprietários de terra, pequenos agricultores e os demiurgos, artesãos e comerciantes. Os metecos eram os estrangeiros e os escravos não dispunham de nenhum direito político, assim como as mulheres.

A vida econômica de Atenas caracterizava-se por um comércio bastante ativo, o que justificava os anseios dos comerciantes em participar mais efetivamente do poder. As crianças educavam-se no lar até os seis anos, e depois, na escola, aprendiam a leitura, o cálculo, a escrita, a poesia, o canto. As meninas conservavam-se no lar e quase nada aprendiam. As mulheres viviam retiradas na parte da casa chamada gineceu, ocupadas em fiar e tecer; saíam quase só nas festas religiosas e não comiam à mesa quando havia pessoas estranhas.

Antes de chegar à democracia, Atenas conheceu a monarquia, a oligarquia e a tirania. O grande legislador ateniense foi Drácon, que procurou organizar as leis existentes e definir punições severas a quem ousasse descumpri-las, ainda que tais leis conservassem as desigualdades sociais e políticas. Sólon, outro legislador, conduziu reformas a fim de evitar o aprofundamento dos atritos políticos, incentivar o comércio e a indústria, diminuir os poderes dos grandes proprietários de terra e trazer melhorias para a vida dos desfavorecidos. Essas medidas mudaram o cenário social de Atenas quando provocaram uma nova divisão na sociedade, cujo critério de distribuição de privilégios passou a ser a renda dos indivíduos, e não mais o berço.

Apesar dos esforços para se instituir maior justiça social, a inquietação política continuava e o uso da violência tornou-se comum, Atenas presenciou um período de amplas

reformas políticas que beneficiavam os mais pobres. A população foi dividida em dez tribos, cada uma contando com cinquenta representantes na *Bulé*⁵⁴, agora transformada no principal órgão do governo, para a qual todo cidadão do sexo masculino era elegível. Com o objetivo de evitar abusos, criou-se a lei do ostracismo, que punia com exílio de dez anos aqueles que desobedecessem às reformas. A *Heliae* era composta por dez tribunais, com a função de ministrar a justiça comum. O *Areópago* cuidava da alta justiça, ou seja, julgar a constitucionalidade dos atos públicos. O poder executivo era exercido por dez *estráteg*os, escolhidos, anualmente, pela Eclésia.

É nesse período que nasce a mais famosa experiência democrática do mundo antigo, com o governo do povo, esse entendido como o conjunto dos cidadãos: homens, livres, maiores de 18 anos, nascidos em Atenas e filhos de pais atenienses. A denominação democracia tem sua origem no fato de que todo cidadão, para poder participar politicamente, deveria se inscrever em um *demo* (unidade política).

Em ambas, Esparta e Atenas, a cidadania era privilégio de uma minoria masculina. Atenas e Esparta envolveram-se na Guerra do Peloponeso, uma luta que repercutiu em toda a Grécia e teve Esparta como vencedora. Outro conflito, envolvendo Tebas, também cidade-Estado, e Esparta, terminou com a derrota dessa. Essas guerras acabaram enfraquecendo as cidades gregas e fragilizando sua força bélica.

A metáfora **organização Atenas** é sugestiva para explicar a dinâmica da AMEAS. O que está em jogo é o controle sobre um grupo que deseja, ao mesmo tempo, submeter-se a regras e a obedecer às idéias de padronização e sistematização. Surge uma nova organização social, na qual as pessoas que possuem capital simbólico ocupa, aos olhos do público, uma posição de *status* perante grupos por elas marginalizadas, na condição de escravos, a fazer o trabalho.

O capital simbólico é, fundamentalmente, o sexo da pessoa, já que para ser cidadão, na democracia ateniense, é necessário ser homem. A AMEAS surge, em meio a transformações políticas que favoreceram a emergência do terceiro setor, como uma organização que engendra esforços para se instituir maior justiça social. Porém, assim como Atenas, a inquietação política continua e o exercício do poder tornou-se comum. Assim como Atenas, a AMEAS foi dividida em tribos ou segmentos, com uma profusão de conselhos, estruturas organizadas.

⁵⁴ Assembléia encarregada de discutir as leis a serem adotadas pelo governo e que seriam aprovadas ou não pela Eclésia, assembléia composta de todos os cidadãos.

A **organização Esparta** é uma metáfora também presente. Essa metaforização remete à compreensão da AMEAS como um poço de contradição no que se refere ao seu objetivo maior, que é o apoio a todas as organizações de assistência social. A contradição se materializa na emergência de um “governo oligárquico” no molde espartano; um mundo, ao mesmo tempo isolado do estrangeiro, mas que prepara-se, constantemente, para a guerra.

Na AMEAS, em Esparta e em Atenas, as mulheres desempenham papel de reprodutoras, e a “cidadania” foi e é, sempre, privilégio de homens. Atenas e Esparta envolveram-se em guerras e conflitos de ordem política, cujo epicentro é o poder. O resultado foi a derrocada de ambas. Do mesmo modo, A AMEAS parece não sobreviver aos conflitos, também de ordem política e de poder, que emergem na sua dinâmica. Os aspectos relacionais do trabalho são negligenciados, a separação de categorias e classes está fortemente associada à dominação e a sujeição, tanto da mente, como de corpos.

Encontramos, pois, substituições de fragmentos nas narrativas da AMEAS que estão fortemente associados n história de Esparta e Atenas (Quadro 21).

	ESPARTA A CIDADE GUERREIRA	ATENAS O BERÇO DA DEMOCRACIA
A M E A S	<p>“E por último, já não houve entendimento, só bate boca, cada um querendo uma coisa” (depoimento de Apolo)</p> <p>“Não é por acaso que os presidentes são homens e as coordenadoras mulheres” (depoimento de Apolo)</p> <p>“Perdemos a credibilidade e o governo ganhou força... eles falaram: vocês não tem força pra mobilizar não?” (depoimento de Apolo)</p> <p>“Todas as vezes que a AMEAS tentou fazer uma mobilização dessas em termos de mostrar a sua força, quebrou a cara.” (depoimento de Apolo)</p> <p>“Hoje, eu tenho vontade. Por exemplo, como vence em março, eu quero ver se eu monto uma chapa. Apesar que o Apolo já me procurou querendo abrir a chapa comigo de novo. Com ele presidente. Só que aí eu não quero. Quero ser presidente. Chega de me sentir excluída” (depoimento de Helena)</p> <p>“A situação ficou muito tensa e tal...nós tentamos de tudo, foram três meses de negociação, chegamos à conclusão de que o prefeito não dava resposta clara pra gente, ficava só protelando, protelando, protelando. Aí fizemos uma assembléia e decidimos fazer uma greve. Fizemos um dia de mobilização. Nesse dia era pra fechar todas as creches, não receber as crianças, avisar os pais, fazer uma manifestação pública gigante em frente a prefeitura.” (depoimento de Apolo)</p>	<p>“A gente precisava mesmo fazer a AMEAS ressuscitar. Como uma unidade, companheirismo, uma coisa bem filosófica... isso de criar uma instituição e a gente manter uma reunião, um contato estreito, de forma que a gente pudesse trocar experiência, <i>know how</i>, isso pra mim é o que deveria ser a AMEAS: uma coisa filosófica.” (depoimento de Apolo)</p> <p>“Em algumas reuniões, tinha 20% de presidentes, e 80% eram mulheres, funcionários, coordenadores que não podiam fazer nada.” (depoimento de Apolo)</p> <p>“Representar as entidades filiadas, quando convocada, junto aos poderes constituídos em <u>defesa de direitos e interesses próprios;</u>” (trecho em documento oficial de criação da AMEAS)</p> <p>“Porque eu me senti excluída [da presidência da AMEAS] pelo fato de ser mulher.” (depoimento de Helena)</p> <p>“A AMEAS não interferirá, sob qualquer forma, <u>na diretriz filosófica-administrativa ou pensamento religioso de qualquer das entidades filiadas</u>, mantendo-se no seu caráter eclético.”</p> <p>“uma diretoria eleita em Assembléia Geral, especialmente convocada, por um período de dois anos, podendo ser reeleita, na forma deste Estatuto, compreendendo o exercício social o primeiro (1º.) dia até o último (31) dia de cada ano” (trechos do Estatuto da AMEAS)</p> <p>“As escolhas para presidente eram, de uma certa forma, eram bem democráticas. Era mesmo um... é...um indicando outro e parecia, naquela hora, que a gente tava na eleição, que tudo ia dar certo” (depoimento de Januária)</p>

Quadro 22 – Reconstruindo a história: Organização Atenas e Organização Esparta

A comparação da AMEAS com as cidades-Estado de Esparta e Atenas nos oferece um quadro de contrastes e similaridades muito interessante. As formas de concepção do mundo, os papéis desempenhados pelos sujeitos sociais, as instituições políticas, valores e tradições caracterizadores de Esparta e Atenas foram por nós identificados nos fragmentos das narrativas da AMEAS, o que nos permite a reconstrução da sua história.

No que diz respeito às instituições políticas, a trajetória de Atenas é marcada pela transição dos regimes monárquico e aristocrático para uma forma de democracia. Mesmo

sendo considerado um “governo do povo”, aqueles que participavam da democracia ateniense correspondiam a menos de 20% da população. Já em Esparta, as questões políticas eram de obrigação de um conjunto homens. Além disso, existiam dois reis, cujas funções eram ligadas às questões religiosas e militares.

Reconhecemos na AMEAS uma tentativa de construir a forma democrática que, assim, como a ateniense, restrita a uma minoria; e, sobretudo, nos mesmos moldes de Esparta, restrita a homens. Além disso, nas narrativas analisadas, percebemos que a AMEAS se apresenta, também, como um local privilegiado para as transformações sociais, defendendo um trabalho de efetividade, de dialogia, na medida em que reforça as conquistas democráticas tanto da organização como da sociedade em geral.

O papel desempenhado por homens e mulheres nas sociedades ateniense e espartana, assim como na AMEAS, também tinha suas especificidades. Em Esparta, as mulheres recebiam uma rigorosa educação física e psicológica. Além disso, elas participavam das reuniões públicas, disputavam competições esportivas e administravam o patrimônio familiar. Em contrapartida, a cultura ateniense restringia suas mulheres ao mundo doméstico. A docilidade e a submissão ao pai e ao marido eram valores repassados às mulheres atenienses. Na AMEAS, ao mesmo tempo em que às mulheres são destinadas funções típicas das atenienses, reconhecemos a face espartana da AMEAS quando observamos as mulheres em meio a reuniões públicas e disputas por subvenções.

As diferenças das experiências vividas por Atenas e Esparta podem nos explicar muito do que ocorreu e ocorre na AMEAS. As duas diferentes culturas do mundo grego se desenvolveram de forma sofisticada, contendo uma riqueza de costumes, tradições e histórias. A AMEAS, por seu lado, contém, também, uma riqueza de detalhes nas suas diferentes histórias, que devem ser analisadas e compreendidas de forma que se possa reconstruir o seu futuro.

6.2.6 O evento dominante: a força da união

Nas narrativas analisadas deparamo-nos com vários eventos, lembrados e relembrados de diferentes formas, conforme o(a) autor(a) da narrativa e a sua importância para o (a) mesmo(a). Dentre esses eventos, observamos a predominância de um, na maioria das narrativas. Não que essa predominância indique a possibilidade de um consenso entre os

membros, pois, apesar de o evento em questão estar presente na memória dessas pessoas, não encontramos evidências que nos permitam afirmar que as interpretações dos membros quanto ao evento sejam coincidentes, ou ainda, que o evento tenha, de fato, atingido o consenso organizacional.

O evento ao qual nos referimos pode ser descrito como “**A força da união**”. Como evidenciado nos documentos analisados, os objetivos e os propósitos da AMEAS estão voltados para o apoio às entidades não governamentais como forma de “fortalecer” as ONGs frente as suas reivindicações junto ao poder público e, ainda, posicionar-se, perante o 2º. Setor, como uma organização dotada de capital simbólico. Da mesma forma, o slogan e outros artefatos analisados têm como sustentação a idéia de que, “juntas” e “unidas”, poderão alcançar os seus propósitos.

Por diversas ocasiões pudemos observar, nos depoimentos dos entrevistados e nos documentos analisados, a esperança de que a AMES viria provê-los de uma “força” para lutar e vencer, como, por exemplo, o depoimento de Luísa: *“então nós achamos que essa associação iria reforçar as ONGs no Conselho da Criança. Que é pelo que a gente ainda tá lutando”*.

A falta de esperança ilustra a importância atribuída à “força da união”, no depoimento de Helena: *“Acho que as instituições não têm como se unir”*. Compreendemos que o fato de Helena não vislumbrar a possibilidade de união decreta, para a mesma, o fim da associação, ou seja, a sobrevivência da organização é garantida pela união.

Ainda analisando o depoimento de Helena, encontramos evidências de que a união não está presente na prática da AMEAS, restringindo-se, de fato, ao âmbito do discurso: *“eu tentei firmar parceria com [...]. Aí eu corria, fazia reunião [...]*”. Como observamos, Helena não faz referência a uma eventual ajuda na busca por benefícios para os membros da AMEAS. Deixa claro, ainda, que o presidente atua individualmente, não buscando a unidade entre os membros: *“como o presidente caminhou sozinho”*.

O slogan “Caminhando juntos” reflete a mesma idéia da necessidade da força e da união como a maneira de seguir adiante, de alcançar os objetivos e propósitos traçados. Mas, de acordo com as narrativas analisadas, percebemos que não há uma união significativa das creches, a não ser em casos pontuais.

É emblemático o movimento realizado pela AMEAS, no qual compareceram representantes das creches para reivindicar, junto à prefeitura, um aumento na verba de subvenção.

A gente já teve vitórias. Uma vez a gente fez uma greve, teve um resultado muito bom, também as ONGs tem lutado muito pra questão da melhoria da subvenção, ta sempre participando, né. Então, eu acho até que alguma coisa ta indo, sabe... nessa questão aí da subvenção tem trabalhado muito, a favor disso daí, junto com os conselhos ela ta sempre. (depoimento de Luisa)

Dessa maneira, observamos que o evento dominante por nós identificado carrega, em si, contradições e inconsistências quanto ao discurso e a prática organizacional. Se constatamos certa consistência no discurso organizacional, presentes nos documentos da AMEAS, a mesma não foi evidenciada quando confrontamos a prática da organização através das falas dos entrevistados.

6.2.7 Princípios dominantes: a divisão do trabalho, a lógica do controle e a profissionalização

Os princípios dominantes por nós identificados na AMEAS, de forma predominante, são:

- a) A **divisão do trabalho** de acordo com a divisão sexual do trabalho. Aos homens cabem as tarefas e atividades de provedores de recursos, as responsabilidades mais amplas e o *status* de ocupar uma posição de maior relevância do que as mulheres. A essas cabem a parte da divisão do trabalho que as colocam em posição de subordinação;
- b) A **lógica do controle** também é evidenciada como um princípio forte da AMEAS. Entre as diversas evidências, podemos apontar: o controle rigoroso da prestação de contas; a disposição das normas e regulamentos no Estatuto da AMEAS; a assinatura das listas de presença; e, por fim, o fato de as relações com o Estado estarem pautadas na intimidação, ou seja, a retaliação daqueles que subvertem a ordem;
- c) A **profissionalização** do membros do terceiro setor é uma preocupação constante de vários membros organizacionais. Há que se levantar questionamentos quanto às conseqüências daí advindas, como, por exemplo, o

risco de a AMEAS tornar-se uma organização burocrática e lenta, o que contraria o seu fim maior, que “deve ser” a busca pelo bem-estar social.

Em várias ocasiões, os elementos acima identificados se fazem presentes nas narrativas analisadas, o que demonstra a distância da AMEAS enquanto espaço emancipatório, ao mesmo tempo que a coloca na esteira das formulações de Bourdieu (2006) acerca do campo social. Muito do que se verifica quanto a esses aspectos deve-se, justamente, ao caráter utópico do mundo da vida habermasiano.

Embora o controle seja um elemento chave na gestão de organizações, com estruturas, objetivos e metas bem delineados, entendemos que, no caso da AMEAS, ele é apresentado como uma forma de disseminar uma imagem ou impressão de sustentação da organização como espaço dialógico.

6.2.8 Lendo nas entrelinhas....

Percebemos que, de fato, há ainda um longo caminho a percorrer até que possamos compreender em que condições homens e mulheres podem ocupar as mesmas posições sem distinção de gênero. Os discursos analisados mostram conformidade, resistência e confronto, ao mesmo tempo. Muitas mulheres ainda não estão seguras quanto à parcela compartilhada com o homem acerca das responsabilidades familiares. O sentimento de responsabilidade pelo lar pesa nos ombros da mulher, afastando-a do caminho trilhado ou fazendo-a ocupar-se de mais de uma jornada de trabalho.

O exercício do poder deve ser analisado, portanto, na versão foucaultiana, pois, é partir dela que podemos vislumbrar a disciplina não só “como uma arte de controlar corpos”, mas de “compor forças para obter um aparelho eficiente”. O que encontramos nas entrelinhas dos discursos analisados nos encaminham a refletir quanto às possíveis manifestações de poder que, como descreve Foucault (2006), está em todos os lugares e, sobretudo, sempre em alerta. Identificamos, pois os “recursos para o bom adestramento” aos quais Foucault (2006) dirigiu sua atenção.

A **vigilância hierárquica**, que Foucault (2006) descreve como sustentação da mecânica do poder, é evidenciada na estrutura organizacional imposta pela AMEAS, como descrita em seu Estatuto e no fragmento a seguir. A organização da AMEAS é, na verdade, uma rede de relações que produz poder ao distribuir os indivíduos nas suas teias. A estrutura piramidal da AMEAS torna possível o controle discreto e contínuo das ações dos seus membros. Essa estrutura oferece condições favoráveis à perpetuação das construções sociais que garantem a manutenção do sistema vigente.

Então agora ele tá com essa intenção de dividir por grupos, né, por [pausa] essa última reunião, por exemplo, foi das creches. Foi até uma reunião boa, muita gente apareceu, então eu acho que agora vai dar certo. Então ele tá fazendo com os dependentes químicos separado, então eu acho que fazendo assim, vai melhorar [interrompe a fala] (depoimento de Luisa)

Nas entrelinhas das narrativas analisadas encontramos a **sanção normalizadora**, tanto na esfera das relações entre o primeiro e segundo setor, quanto nas relações intra-organizacionais. A mecânica de funcionamento da AMEAS diferencia os indivíduos, estabelece o que é **norma** e produz uma **penalidade da norma**. Mulheres são destinadas a funções diferentes daquelas destinadas aos homens; a organização se sujeita aos mandos do 1º. Setor, do governo, pois depende de subvenções; as marcas que sinalizam privilégios atravessam “todos os pontos e controla todos os instantes”, pois representam, emprestando as palavras de Foucault (2006), a “a arte de punir”.

O **exame** na AMEAS é por nós identificado nas assembléias e nas reuniões em que são decididas as indicações para a ocupação de posições. A qualificação exigida para assumir a presidência ou mesmo posições em outros órgãos, não é o saber necessário ao exercício dessa posição. O sexo da pessoa, bem como as ligações que a pessoa tem, seja no âmbito interno ou externo, são usados para qualificar e classificar aqueles que serão conduzidos às posições privilegiadas.

Assim, nas narrativas da AMEAS encontramos os três recursos para o exercício do poder na visão foucaultiana. As mulheres são, em primeira instância, subordinadas aos homens; em segunda instância, mulheres abafam as vozes daquelas que não conseguem a qualificação exigida para participar do âmbito das decisões coletivas mais importantes. Deparamo-nos, então, com um espaço distante das possibilidades de emancipação do indivíduo, seja homem ou mulher, e da libertação da mulher da condição de tornar-se mulher para tornar-se um ser humano.

6.3 Explorando as Reconstruções

Suponho, mas sem estar muito certo disso, que não há nenhuma sociedade na qual não existam narrativas maiores, que se contam, se repetem, e que se vão mudando; fórmulas, textos, coleções ritualizadas de discursos, que se recitam em circunstâncias determinadas; coisas ditas uma vez e que são preservadas, porque suspeitamos que nelas haja algo como um segredo ou uma riqueza. Em suma, pode suspeitar-se que há nas sociedades, de um modo muito regular, uma espécie de desnível entre os discursos: os discursos que "se dizem" ao correr dos dias e das relações, discursos que se esquecem no próprio ato que lhes deu origem; e os discursos que estão na origem de um certo número de novos atos de fala, atos que os retomam, os transformam ou falam deles, numa palavra, os discursos que, indefinidamente e para além da sua formulação, são ditos, ficam ditos, e estão ainda por dizer. Sabemos da sua existência no nosso sistema de cultura: são os textos religiosos ou jurídicos, são também esses textos curiosos, quando pensamos no seu estatuto, a que se chama "literários"; e numa certa medida também, os textos científicos.

Michel Foucault

Essas narrativas, contadas por pessoas que fazem parte da AMEAS, desconstruídas e reconstruídas, não estão completas, portanto, muito pode se imaginar sobre cada rota colocada de lado, sobre eventos que foram suprimidos e atores esquecidos. Muitas passagens e eventos encantaram, desencadearam e provocaram reflexões quando revividos.

As abordagens pós-modernista/pós-estruturalista ofereceram as bases para a desconstrução das diversas polaridades que emergiram durante a análise da pesquisa. A caracterização das organizações do terceiro setor como *locus* de transformação social foi desconstruída, bem como as características femininas e masculinas social e historicamente construída (FOUCAULT, 1969; SWAIN, 2001; MARTIN, 1994).

A concepção de gênero pautada nas diferenças biológicas não explica e nem ajuda a compreender as revelações descortinadas nesse estudo. Dessa forma, a idéia de gênero, como abordada por Scott (1988), Martin (1994) e outros autores referenciados nesse trabalho, ilumina descobertas quanto à importância das práticas relacionais no trabalho e a sua desvinculação com qualquer estereótipo criado acerca das assimetrias entre mulheres e homens.

Jurgen Habermas e Pierre Bourdieu. Nunca se encontraram pessoalmente; mas um, certamente, já conheceu o trabalho do outro. Talvez juntos, a exemplo da sugestão de Fournier e Grey (2000) quanto às alianças de diferentes correntes antes que sua divisão, ambos poderiam explicar como ocorre e, principalmente, por que ocorre a contínua superação da lógica instrumental sobre a emergência de qualquer outra que seja.

O discurso corrente no Terceiro Setor, que o aponta como uma possibilidade, até mesmo uma promessa de um “agir comunicativo”, no sentido de Habermas (1989), parece não responder aos anseios daqueles que desejam uma sociedade em que as práticas relacionais invadam o território das instituições, contribuindo para o esmorecimento das práticas totalizantes, e a emergência de projetos locais que favoreçam a autonomia dos sujeitos.

As práticas relacionais do trabalho não ocorrem pela simples interação de atividades, mas, sim, requer aprendizagem e a integração entre pensamento e sentimento. Constituem-se, sobretudo, em um acordo que requer a capacidade para entender e responder ao outro de maneira que esse adquira a mesma capacidade.

A emancipação social e o reconhecimento das mulheres como seres humanos constitui-se em duas grandes narrativas inevitavelmente relacionadas, e para sua concretização, faz-se necessário transitar por diferentes disciplinas. Tais narrativas disseminam e reforçam o projeto político dominante e homogeneizador.

Discursos dominantes reforçaram suas amarras históricas. A luta das mulheres brasileiras, a despeito dos obstáculos, resulta nas centenas de grupos espalhados no país, porém, continuam ausentes nas esferas das decisões e execuções de políticas públicas, nos organismos de classe, nas hierarquias das igrejas e nos partidos políticos, o que enseja um olhar profundo, capaz de penetrar nas sutilezas dos discursos dominantes.

Os estereótipos veiculados nas diversas mídias, reforçados no campo educacional e em outras instâncias, ainda pesam sobremaneira na perpetuação das desigualdades nos papéis de gênero, seja no âmbito das dimensões das esferas pública x privada, seja nas outras esferas simbólicas da sociedade.

As narrativas dos entrevistados, ora analisadas, apresentam, além da hierarquia de gênero e intragênero, a hierarquia formal da organização. As estratégias para que os homens ocupem as posições de poder, no caso da AMEAS, um poder simbólico, não são explícitas. Elas se acomodam no não dito das narrativas e somente são reveladas nos fragmentos em que o texto é desmantelado, nos momentos em que a contradição e os “flashes” de significados revelam as inconsistências e as ambigüidades dos múltiplos textos que nelas (nas narrativas) emergem.

Mulheres e homens não são sujeitos sob total dominação e impedidos de resistir ou confrontar os discursos dominantes. Mas, sim, sujeitos cujas relações são capazes de engendrar um poder que deforma, transforma e desvia a configuração de suas relações conforme a interpretação de que têm da realidade. A dominação e a pressão despertam, nos sujeitos oprimidos e excluídos, manifestações de reações que caminham desde a resistência até o confronto.

As duas grandes narrativas se entrelaçam. No mesmo território em que se oferece a possibilidade de participação, de transformação social e de autonomia para a vida, foi encontrado um sistema no qual estão incorporados modos instituídos, capturados pelo tempo, por discursos que impedem o aparecimento de ações transformadoras.

A contribuição das abordagens pós-modernas/pós-estruturalistas para os estudos organizacionais já foi assinalada por muitos estudos. Mesmo não sendo, portanto, um avanço na área, permitimo-nos afirmar que as justificativas de Lyotard (1986) quanto a sua incredulidade das grandes narrativas podem servir de reflexão quanto aos discursos que colocam as organizações do terceiro setor como instituições legítimas na busca do bem estar da sociedade. A emergência do terceiro setor constitui-se em uma história que legitima as instituições que nele se alojam como competentes para substituir as ações do Estado. Encontramos no terceiro setor, servindo-nos da ilustração de uma organização específica, jogos de linguagens, diferentes e incompatíveis, que prescrevem e determinam escolhas quanto à Assistência Social.

Seja um “mundo do sistema”, ou um “campo social”, não há dúvida de que é um território no qual se observa uma dinâmica intensa de jogos de interesse que pode ser comparada a uma disputa, cujo capital simbólico constitui-se, sobretudo, de *status*. Tornar-se “parte” dessa organização é importante: mais pelo que se recebe do que pelo que se oferece. Justificamos, assim, a nossa tentativa de colocar, em uma mesma arena, dois autores de diferentes correntes de pensamento. Compreendemos que, somente com a sustentação das abordagens de Bourdieu e Habermas, tão distintas, poderíamos chegar ao confronto de dois discursos tão diferentes que habitam o mesmo campo.

Os homens se adentraram nesse território enquanto as mulheres lá já estavam, do mesmo modo como a História Medieval relata: aproveitando-se de uma insignificante fragilidade, formulou-se um discurso sobre as reais competências necessárias, ou capital simbólico, de modo que esse seja propagado como uma verdade que, sem qualquer pedido de licença, apodera-se do espaço conquistado.

Durante a realização deste trabalho deparamo-nos com alguns percalços que nos causaram surpresas, apesar de já conhecermos os limites inerentes da nossa opção teórico-metodológica. O primeiro deles trata-se da reflexividade do pesquisador. Nós admitimos, a exemplo de Garcia e Hardy (2007) que, como as interpretações são influenciadas por nossos interesses teóricos, muitas narrativas foram ignoradas, pois nossa atenção recaí sobre as relações de gênero em um tipo de organização específico.

A despeito dos limites que encontramos, muitas contribuições podem ser ressaltadas, mesmo que, repetimos, não se constituam em inovações. O pós-modernismo, com todas as suas nuances, é capaz de orientar a análise das organizações para as mudanças dos pressupostos da racionalidade, da ordem, do realismo, da verdade e do progresso, oferecendo tanto uma crítica ideológica e teórica, quanto uma teoria de ação política. Sustentamos aqui a adoção do pós-modernismo como opção metodológica coerente para a análise das organizações face à natureza dessas, que é, essencialmente, multifacetada, heterogênea, local.

Concordamos com Cooper e Burrell (1988), quanto à contribuição do pós-modernismo para a compreensão do papel e a natureza das organizações, como ilustrado, nessa pesquisa, por uma organização do terceiro setor. Argumentamos aqui, assim como os autores, em defesa dessa possibilidade, pois, deparamo-nos com o fato de que as organizações são produzidas pelos múltiplos discursos que emergem das lacunas e fendas incrustadas em suas estruturas racionalmente criadas.

Os esforços, neste trabalho, centraram-se na identificação de diferentes discursos que emergem de uma só organização, o que não é novo. Entretanto, merece destacar a contribuição desse trabalho para a análise das organizações: o delineamento metodológico utilizado para desvendar, mesmo em iniciativas que se autodenominam “substantivas” ou “coletivistas” ou do terceiro setor, uma sociedade de imagem, que suprime e faz calar as vozes de uma “grande narrativa de emancipação do ser humano”.

A reprodução de modos de trabalho instituídos e a dominação do que se instituiu como forma masculina, mantém a lógica processual-relacional afastada das organizações do Terceiro Setor, reforçando a necessidade de uma lógica gerencialista que as leve rumo ao sucesso, ali representando, também, pelo lucro, seja financeiro ou como qualquer capital simbólico.

Existe um processo excludente, claramente evidenciado, das mulheres em posições mais altas dentro da organização aqui pesquisada. Os discursos se contradizem, as omissões ganham evidência, os silêncios são ruidosos, e a ambigüidade esclarece que, nesse território, pessoas que habitam diferentes mundos se falam, mas não se entendem; se olham, mas não se enxergam. Sem dúvida, o teto de vidro nas organizações do terceiro setor apresenta ranhuras. De um lado, o teto de vidro é reforçado por homens que ocupam posições que emanam poder; do outro, mulheres colocam pequenos adornos na tentativa de maquiar as possibilidades de que esse se esfacele em cacos sobre suas cabeças, ferindo-as, de alguma forma.

Como afirma Martin (1990), a desconstrução não tem fim. É necessário, então, reforçar, neste ponto, que silêncios podem ser encontrados nessa pesquisa. Procuramos explorar os discursos que envolvem o terceiro setor de modo a nos sustentar na construção de um deles para desconstruir o outro. Exploramos, também, como as práticas discursivas são determinantes na construção social de gênero. Entretanto, outras desconstruções e reconstruções podem ser analisadas, como, por exemplo, as intersecções de gênero e classe com raça e etnia. Sugerimos, também, como possibilidade para a ampliação de trabalhos nessa área, desconstruções e reconstruções de discursos das fundações corporativas que revelem como a construção de gênero encontrou um espaço, no terceiro setor, para sua conformação, disseminação e perpetuação.

A resistência e o confronto são, também, temas sugestivos na análise das relações de gênero, das práticas relacionais no trabalho e, sobretudo, nas organizações de terceiro setor. Justificamos essa sugestão pelo fato de que nessas organizações, uma fragmentação

generalizada se esconde entre os seus entrelaçamentos com o capitalismo e os pressupostos modernistas.

6 CONCLUSÃO: um convite à desconstrução

Mas o que há assim de tão perigoso por as pessoas falarem, qual o perigo dos discursos se multiplicarem indefinidamente? Onde é que está o perigo?

Michel Foucault

Nessa seção algumas palavras serão escritas de modo que essa não se constitua em uma folha em branco.

Esse estudo é por nós compreendido 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.

Na introdução, afirmamos que essa história iniciou há milhares de anos; pois reforçamos aqui, nesse espaço, que ela não terminou. Ainda que possamos ser prejudicados na avaliação desse trabalho, porquanto não cumprimos a exigência formal dessa seção, não podemos esquecer o que aprendemos com os autores, cujas presenças se fizeram reais, em vários momentos, quando com eles dialogamos durante a construção dessa dissertação.

Assim, deixamos aqui um convite para a reconstrução, por meio das múltiplas interpretações; das revelações que não foram ainda expostas; do murmurar das vozes que continuam suprimidas; das contradições, ambigüidades e conflitos que estão incrustados nas entrelinhas desse conjunto de histórias construídas por aqueles que se fizeram ouvir.

Bem, pensando em uma palavra que dê conta de finalizar essa seção, encontramos apenas uma:

Continua...

REFERÊNCIAS

ABZUG, Rikki; WEBB, Natalie J. Relationships between Nonprofit and for-Profit Organizations: A Stakeholder Perspective. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. v. 28; n.4, p. 416-433, 1999.

ACKER, Joan. Gendered Contradictions in Organizational Equity Projects. **Organization**. V.7, n.4, p.625-632, 2000

AGLIETTA, M. **Régulation et crisis du capitalisme: l' experience des États-Unis**. Paris: Calmann-Levy, 1976.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

ALVESSON, Mats. Organization: From Substance to Image? **Organization Studies**. v. 11, n.3, p. 373-394, 1990.

_____. The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism. **Organization Studies**. v. 16, n.6, p. 1047-1075, 1995.

_____. Gender Relations and Identity at Work: A Case Study of Masculinities and Feminities in an Advertising Agency. **Human Relations**. V.51, n.8, 1998.

_____; BILLING, Yvonne Due. Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. **Organization Studies**. V.13, n.5, p.73-102, 1992.

_____.; WILMOTT, Hugh. Management in Critical Perspective. In: _____. **Making Sense of Management**. A critical introduction. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 9-42,1996.

_____; _____. On the idea of emancipation in management and organization studies. **Academy of Management Review**. V.17, n.3, p.432-461, 1992.

_____; DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. V.1, São Paulo: Atlas, 1999.p.227-266

_____; KARREMAN, Dan. Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. **The Journal of Applied Behavioral Science**. V.36, n.2, p.136-158, 2000.

ANDION, C. A gestão no campo da Economia Solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n.1, p.79-101, 2005.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2.ed. São Paulo: Boitempo, 2000.

ARRUTI, Mariana. Imagem fílmica: Aportes de la antropologia visual para la investigación antropológica de conflictos sociales. In: **Diálogos Antropológicos**. Dossiê 1Imagem. Laboratório de Antropologia Social. Anais do GT 26: Antropologia visual e da imagem, Piriápolis, Uruguai, 1997.

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

BARTHES, R. Introdução à análise estrutural da narrativa. In: BARTHES, R. et al (org). **Análise Estrutural da Narrativa**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1976, p.19-60.

BAUMAN, Zygmunt. Viewpoint. Sociology and postmodernity. **Routledge**, 1988.

_____. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. São Paulo: Jorge Zahar Editor, 2001.

BAUDRILLARD, Jean. **Le mirror de la procution**: ou l'illusion critique du matérialisme historique. Tournal: Casterman, 1973a .

_____. **O sistema dos objetos**. Tradução de Zulmira Ribeiro Tavares. São Paulo: Perspectiva, 1973b.

BELLONI, Maria Luiza. A formação da sociedade do espetáculo: gênese e atualidade do conceito. **Revista Brasileira de Educação**. UFSC, Centro de Educação. N.22, p.121-136, 2003.

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar**. A aventura da modernidade. São Paulo: Companhia das Letras, 1986.

BERGER, Peter L; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Tratado de Sociologia do Conhecimento. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. 26.ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo**. 1. Fatos e Mitos. 3.ed. Tradução de Sérgio Milliet. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

BOJE, David M. The storytelling organization: a study of storytelling performance in an office supply firm. **Administrative Science Quarterly**. V.36, n.2, p.106-126, 1991.

_____. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". **Academy of Management Journal**. V.38, n.4, p.997-1035, 1995.

_____. **Narrative methods for organizational and Communication Research**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

_____; ALVAREZ, Rossana C.; SCHOOLING, Bruce. Reclaiming Story in Organization Narratives and Action Science. In: WESTWOOD, Robert; LEANSTEAD, Stephen. **Language and Organization**. Thousand Oaks: Sage, p.132-175, 2002.

_____. **Storytelling Organization Survival Manual: Theory and Practice**. Thousand Oaks: Sage, 2005

_____. What happened on the way to postmodern? **Qualitative Research in Organizations and Management**. V.1,n.1, p.22-40, 2006.

_____; GARDNER, Carolyn L.; SMITH, William L. Mis(using) number in the Enron Story. **Organizational Research Methods**. V.9, n.4, p.456-474, 2006.

BOURDIEU, Pierre. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

_____. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1992.

_____. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas: Papyrus, 1996.

_____. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

_____. The politics of protest. entrevista concedida a Kevin Ovenden. **Socialist Review** .ed. 242, Jun.2000. Disponível em: <http://pubs.socialistreviewindex.org.uk/sr242/contents.htm>. Acesso em: 22/01/2007.

_____. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

BOWMAN, Garda W.; WORTHY, N. Beatrice; GREYSER, Stephen A. Are women executives people? **Harvard Business Review**. V.43, n.3, p.14-28; 164-178, 1965

BOYCE, Mary E. Collective Centring and Collective Sense-making in the Stories and Storytelling of One Organization. **Organization Studies**. V.16, n.1, p.107-137, 1995.

BRADSHAW, Patricia. Women as Constituent Directors: Re-reading Current Texts Using a Feminist-Postmodernist Approach". In: BOJE, DAVID; GEPHART, R.; JOSEPH, T.(Eds.) **Postmodern management and organization theory**. Thousand Oaks: Sage. P.95-124, 1996.

BROWN, L David; KALEGAONKAR, Archana. Support Organizations and the Evolution of the NGO Sector. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. v. 31; n.2; p. 231-260, 2002.

BRYCE, Herrington J. Nonprofits as Social Capital and Agents in the Public Policy Process: Toward a New Paradigm. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. v.35, n.2, p.311-320, 2006.

BRYMAN, Alan; CASSELL, Catherine. The researcher interview: a reflexive perspective. **Qualitative Research in Organizational and Management**. V.1, n.1, p.41-35.

BURRELL, Gibson ; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

_____. Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault. **Organization Studies**. V.9, n2, p.221-234, 1988.

_____. Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis. In: CLEGG, S. R; HARDY, Cynthia, NORD, W.(eds). **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, p. 642–658, 1996.

BUTLER, Judith. **Gender Trouble**. Feminism and the subversion of identity. New York: Routledge, 1990.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; BRITO, Mozar José de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; VASCONCELOS, Kamila Anderson. A produção Científica sobre Gênero na Administração: uma meta-análise. In: **ENANPAD**, 2006. Salvador, BA. CD-ROM

CAPRIGLIONE, Laura. Sociedade Desigual, Direitos Diferentes. **Folha de S.Paulo**. Caderno Especial Mulher, p.2, São Paulo, 08.mar.2007

CALAS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. From ‘The Woman’s’ Point of View: Feminist approaches to Organization Studies. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. V.1, Thousand Oaks: Sage Publications, p. 218-257, 1996.

CALVERT, Linda McGee; RAMSEY, V.Jean. Bringing women’s voice to research on women in management. A feminist perspective. **Journal of Management Inquiry**. V.1, n.1, p.79-88,1992.

CARTER, Pippa. Writing the Wrongs. **Organization Studies**. v.16, n.4, p.573-575, 1995.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**. V. I A Sociedade em Rede. 6.ed. Tradução: Roneide Venâncio Majer com a colaboração de Klaus Brandini Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

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

CHIA, Robert. From Modern to Postmodern Organizational Analysis. **Organizations Studies**. V.16, n.4, p.579-604, 1995.

CHOULIARAKI, Lilie; FAIRCLOUGH, Norman. **Discourse in Late Modernity**. Rethinking Critical Discourse Analysis. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1999.

CLANDINNIN, D. Jean.; CONNELLY, F. Michael. Personal Experience Methods. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S.(eds) **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, p.413-4427, 1994.

CLARK, Hannah. Are Women Happy Under The Glass Ceiling? **Forbes**. Labor. 08.mar.2006. Disponível em: <http://www.forbes.com/ceonetwork/2006/03/07/glass-ceiling-opportunities--cx_hc_0308glass.html> Acesso em: 20.jul.2007.

CLEGG, Stewart R The Language of Power and the Power of Language. **Organization Studies**. V.8, n.1, p.61-70, 1987.

_____. Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations. **Organization Studies**. V.10, n.1, p.97-115, 1989.

_____. **Modern Organizations: organization studies in the postmodern world**. London: Sage, 1990.

_____. Commentaries: Parker's Mood. **Organization Studies**. v.16, n.4, p.565-571, 1995.

_____.; RHODES, Carl; KORNBERGER, Martin. Industries Seeking Legitimacy: Organizational Identity and Emerging Desperately. **Organization Studies**. V. 28, n.4, p.495-513, 2007.

CONNOR, Steven. **Cultura Pós-Moderna**. Introdução às Teorias do Contemporâneo. Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. 4.ed. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

COOPER, Robert; BURREL, Gibson. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. **Organization Studies**. V.9, n.1, p.91-112, 1988.

_____. Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 3: The contribution of Jacques Derrida. **Organization Studies**. V.10, n.4, p.479-502, 1989

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

_____.; PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S. As potencialidades de uma abordagem crítica sobre os dilemas e polêmicas relativos ao Terceiro Setor. In: _____. **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, Ana Alice Alcântara. O Movimento Feminista no Brasil: dinâmica de uma intervenção política. In: MELO, Hildete Pereira de; PISCITELLI, Adriana; MALUF, Sonia Weidner; PUGA, Vera Lucia (org). **Olhares Feministas**. Brasília: Ministério da Educação: UNESCO, p.49-80, 2006.

COSTA, C. S.; VISCONTI, G. R. Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social. Uma abordagem introdutória. **Relato Setorial n.1 Área de Desenvolvimento social. BNDES**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 22/12/2006.

COSTA, Cristina. **Imagem da mulher**. Um estudo de Arte Brasileira. São Paulo-Rio de Janeiro: Senac, 2002.

COX, Julie Wolfram; HASSARD, John. Triangulation in Organizational Research: A Re-Presentation. **Organization**. V.12, n.1, p. 109-127, 2005.

CRESWELL, John W. MAIETTA, Raymond C. Qualitative Research. In: MILLER, Delbert C.; SALKIND, Neil J. **Handbook of Research Design and Social Measurement**. 6.Ed. Thousand Oaks: Sage, p.143-196, 2002

DAHL, R.A. **Modern political analysis**. New York: The Free Press, 1969.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. Estudos Críticos em Administração: Reflexões e Constatações sobre Produção Brasileira. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002, 1 CD-ROM

DEBORD, Guy. **La Sociétés du spectacle**. Paris: Lébovici, 1967.

DENT, Mike. The New National Health Service: A Case of Postmodernism? **Organization Studies**. v.16, n.5, p.875-899, 1995.

DERRIDA, Jacques. **Gramatologia**. Coleção Estudos. São Paulo: Perspectiva, Ed. Da USP, 1973.

DiMAGGIO, Paul J.; ANHEIER, Helmut K. The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors. **Annual Review Sociology**. v.16, p.137-169, 1990.

DIRLIK, Arif. The Postcolonial Aura: Third World Criticism in the Age of Global Capitalism. **Critical Inquiry**, 20, p. 328-56, 1997.

DOL – *DEPARTMENT OF LABOUR* . **A Brief History**: The U.S. Department of Labor. Disponível em: < <http://www.dol.gov/oasam>>. Acesso em: 19.ago.2007.

DUARTE, C. L. Feminismo e Literatura no Brasil. **Estudos Avançados**. V.17, N.49, p.151-172, 2003.

EISENBERG, Pablo. The Nonprofit Sector in a Changing World. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. v.29, n.2, p.325-330, 2000.

FAIRCLOUGH, Norman. **Analysing Discourse**. Textual analysis for social research. New York: Toutledge, 2003.

FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor**. Um Estudo sobre a construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão. Centro de Estudos de

Administração do Terceiro Setor (CEATS), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

FARIA, José Henrique de. **Economia Política do Poder**. Uma crítica da teoria geral da administração. V.2. 1.ed. 4.tiragem. Curitiba: Juruá, 2007.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. Previsão, organização, comando, organização e controle. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

_____. O Que é o Terceiro Setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org). **3o. SETOR**. Desenvolvimento Social Sustentado. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 25-33, 2000.

FERRIS, James M. The Role of the Nonprofit Sector in a Self-Governing Society: A View from the United States. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 9, n. 2, p. 137-152, 1998

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

FLETCHER, Joyce K. Invisible work: the disappearing of relational practice at work. Linking gender and organizational effectiveness. **Center for Gender in Organization**. Working paper n.8, 2001.

_____. Relational Practice: A feminist reconstruction of work. **Journal of Management Inquiry**. V. 7, p. 163-186, 1998;

FOUCAULT, Michel. **L'Archéologie Du Savoir**. Paris: Gallimard, 1969.

_____. **A ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 1995.

_____. **Microfísica do Poder**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. **História da sexualidade 1**. A vontade de saber. 14.ed. Tradução de Maria Thereza da Costa Albuquerque e J.A. Guilhon Albuquerque. Rio de Janeiro: Graal, 2001.

_____. **Vigiar e Punir**. Nascimento da prisão. 31.ed.Tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 2006.

FOURNIER, Valérie; GREY, Chris. At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. **Human Relations**. V.53, n.1, p.7-32, 2000.

FOX, Stephen; COOPER, Robert; MARTINEZ, Luiz Tarin. Postmodern Management and Organization the Implications for Learning 1. **International Studies of Management & Organization**. V.22, n.2, p.3-15, 1992.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia. Análise e Dados**. Salvador, SEI, V.12, N.1, p.9-19, junho/2002.

FREITAS, Maria Ester de. Contexto Social: o mundo do trabalho, a família e os “eternos” adolescents. **RAE Light**. V.5, n.2, p.2-6, 1998.

_____. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **RAE ELETRÔNICA**. V.6, n.1, 2007.

_____. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**. V.40, n.2, p.6-15, 2000.

_____. A Mobilidade Como Novo Capital Simbólico ou Sejamos Nômades. In: X COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. **Anais...** CIAGS: Salvador, 2006. CD-ROM.

FRENKIEL, Nora. The up and Comers: Bryant Takes Aim at the Settlers. **Adweek**. Special Report. 24.mar.1984.

GABRIEL, Yiannis. The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. **Organization Studies**. v.16, n.3, p.477-501, 1995.

_____. Beyond Happy Families: A Critical Reevaluation of the Control-Resistance-Identity Triangle. **Human Relation**. V.52, n.2, p.179-203, 1999.

GARCIA, Primo; HARDY, Cynthia. Positioning, similarity and difference: Narratives of individual and organizational identities in an Australian university. **Scandinavian Journal of Management**. V.23, P.363-383, 2007.

GENETTE, Gérard. **Narrative discourse: An essay in method**. Ithaca: Cornell University Press, 1980.

GERGEN, Kenneth J; WHITNEY, Diana. Technologies of Representation in the Global Corporation. Power and Polyphony. In: BOJE, DAVID; GEPHART, R.; THATCHENKERY, Tojo Joseph.(Eds.) **Postmodern management and organization theory**. Thousand Oaks: Sage. 331-357, 1996.

_____.; THATCHENKERY, Tojo Joseph. Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials. **The Journal of Applied Behavioral Science**. V.40, n.2, p.228-249, 2004.

GHEPART JR., R.P. Succession sensemaking and organizational change: a story of a deviant college president. **Journal of Organizational Change Management**. V.4, n.3, p.35-44,1991.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da Modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991

_____. . **Sociologia**. 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

GIOIA, Dennis A.; THOMAS, J.B.. Image, identity and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly.**, v.41, p.370-403, 1996.

_____.; SCHULTZ, Majken; CORLEY, Kevin G. Organizational identity, image, and adaptative instability. **Academy of Management Review.** v.25, n.1, p.63-81, 2000.

GIRON, Luis Antonio. A verdade oblíqua. In: **Revista Época.** Ed. 264, p. 26, 09.jun.2003

GOFFMAN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana.** Tradução de Maria Célia Santos Raposo. 13.ed. São Paulo: Vozes, 1985.

GOIS, Antonio. Elas vivem mais e ganham menos. **Folha de S. Paulo.** São Paulo, p. 5, 07.mar.2007.

GOODALE, Mark. Empires of Law: Discipline and Resistance within the Tranational System. **Social Legal Studies.** V.14, n.4, p.553-583, 2005.

HABERMAS, J. Modernity versus Postmodernity. **New German Critique. JSTOR.** N.22, Special Issue on Modernism. Winer, p. 3-14, 1981.

_____. **Ciência y técnica como ideologia.** Madrid: Tecnos, 1986.

_____. **Teoria de la acción comunicativa I:** racionalidad de la acción y racionalización social. Madri: Taurus, 1987.

HALL, Stuart. **DA DIÁSPORA.** Identidades e Mediações Culturais. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

HARDING, S. Multiculturalism, postcolonialism, feminism: do they require new research epistemologies? **Australian Educational Researcher,** 25(1): 37- 51, 1998.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio.**Empire.** Cambridge: Harvard University Press, 2000

HARDY, Cynthia. ; PALMER, Ian. Pedagogical Praticce and Postmodernist Ideas. **Journal of Management Education.** V.23, n.4, p.377-395, 1999.

_____.; PHILLIPS, Nelson; CLEGG, Stewart R. Reflexivity in organization and management theory: A study of the production of the research “subject”. **Human Relations.** V.54, n.5, p. 531-560, 2001.

_____.Refugee Determination: Power and Resistance in Systems of Foucauldian Power. **Administration & Society.** V.35, n .4, p.462-488, 2003.

HARPER, Douglas. On the Authority of the Image: Visual Methods at the Crossroads. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S.(eds) **Handbook of Qualitative Research.** Thousand Oaks: Sage, p.403-412, 1994.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

HASSAN, I. The Culture of Postmodernism. **Theory, Culture and Society**. V.2, n.3, p.119-131, 1985.

HASSARD, John. Exploring the Terrain of Modernism and Postmodernism in Organization Theory. In: BOJE, DAVID; GEPHART, R.; JOSEPH, T.(Eds.) **Postmodern management and organization theory**. Thousand Oaks: Sage. 45-59, 1996.

_____. Essai: organizational time; modern, symbolic and postmodern reflections. **Organization Studies**. 2002.

_____; KELEMEN, Mihaela. Production and Consumption in Organizational Knowledge: The case of "The Paradigms Debate". **Organization**. V.9, N.2, P.331-355, 2002.

HATCH, Mary Jo. The Role of the Research: An Analysis of Narrative Position in Organization Theory. **Journal of Management Inquiry**. V.5, n.4, 1996.

HAZEN, Mary Ann. Towards Polyphnic Organization. **Journal of Orgazational Change Management**. V.6, b.5, p.15-26, 1993.

HESSE-BIBER, Sharlene; DUPUIS, Raul R.; KINDER, T. Scott. Antropology: New Developments in video Ethnography and Visual Sociology – Analyzing Multimedia Data Qualitatively. **Social Science Computer Review**. V.15, n.1, p.5-12, 1997

HYMOWITZ, Carol; SCHELLHARDT, Timothy D. The Corporate Woman (A Special Report): Cover --- The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break The Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs. **Wall Street Journal**. (Eastern Edition) New York, NY, March, 24, 1986.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO). **Breaking Through the Glass Ceiling**. Women in Management. Geneva, 2004.

KAYE, B.; JACOBSON, B. True tales and tall tales: the power of organizational storytelling. **Training & Development**. V.53, n.3, 1999, p.44-50

KNIGHTS, David. Changing Spaces: The disruptive impact of a new epistemological location for the study of management. **Academy of Management Review**. V.117, n.3, p.514-536, 1992.

_____; MORGAN, Glenn. Corporate Strategy, Organizations, and subjectivity: a critique. **Organization Studies**. v.21, n.2, p.251-273, 1991.

KORNBERGER, Martin; CLEGG, Stewart R. Bringing Space Back in: Organizing the Generative Building. **Organization Studies**. v.25, n.7, 9.1095-1114, 2004.

_____ ; CLEGG, Stewart R.; CARTER, Chris. Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice. **Scandinavian Journal of Management**. V.23, p.3-30, 2006.

KRAMER, Ralph M. A Third Sector in the Third Millennium? **Voluntas**. V.11, n.1, p.1-23, 2000.

KREINER, Kristian. The Postmodern Epoch of Theory Organizational. **International Studies of Management & Organization**. V.22, n.2, p.37-52, 1992.

JACKSON, Norman. To Write, or Not to Right?... **Organization Studies**. v.16, n.4, p.571-573, 1995.

JACOBSON, J.L. **Abandoning homelands. In State of the world 1989**. New York: W.W. Norton, 1989.

JACOBSON, Sarah Willians; JACQUES, Ray. Destabilizing the field: poststructuralist knowledge-making strategies in a postindustrial era. **Journal of Management Inquiry**.v.6,n.1, p.42-59, 1997.

JAMES, Estele. Wither the third sector? Yesterday, today and tomorrow. **Voluntas**, v. 8, n.1, p.1-10, 1997.

JAMESON, Frederic. **The political unconscious : narrative as a socially symbolic act**. New York: Routledge, 1981.

_____. **Espaço e Imagem**. Teorias do pós-moderno e outros ensaios. Organização e Tradução de Ana Lucia Almeida Gazola. 3.ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

JENKS, Charles. **What is Post-Modernism?** 3.ed. Londres: Academy Editions, 1989.

JONES, Campbell. Theory after the Postmodern Condition. **Organization**. V.10, n.3, p.503-525, 2003;

KUMAR, Krishan. **Da Sociedade Pós-Industrial à Pós-Moderna**. Novas teorias sobre o Mundo Contemporâneo. Tradução: Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

LACAN, Jacques. **Escritos, Campo Freudiano no Brasil**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

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

LAVILLE, Jean-Louis. Le Tiers Secteur. Un objet d'étude pour la sociologie économique. **Sociologie du Travail**. n.42, p. 531-550, 2000.

LINSTEAD, Stephen; GRAFTON-SMALL, Robert. On Reading Organizational Culture. **Organization Science**. V.13, n.3, p. 331-355, 1992.

LYOTARD, Jean-François. **O pós-moderno**. Tradução de Ricardo Correa Barbosa. 2.ed. Rio de Janeiro: Olympio, 1986.

_____. **The Differend**. Tradução de George Van Den Abbeele. Minneapolis: Minnesota Press, 1989.

MACHADO, Roberto. **Foucault**, a filosofia e a literatura. 2.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

MANNING, Peter K.; CULLUM-SWAN, Betsy. Narrative, Content, and Smmiotic Analysis. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S.(eds) **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, p.463-477, 1994.

MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org). **3o. SETOR**. Desenvolvimento Social Sustentado. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 121-130, 2000.

MARTIN, Joanne . Breaking up the mono-method monopolies in organizational analysis. In: HASSARD, John; PYM, Denis. **The theory and philosophy of organizations**. Critical issues and new perspectives. London: Routledge, p.30-60, 1990

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

_____. The Suppression of Gender Conflict in Organizations. In: KOLB, D. M.; BARTIMEL, J.M. (eds) **Hidden Conflict in Organizations: Uncovering behind-the-scenes disputes**. New York: Sage, 1992.

_____. **Cultures in organizations**. New York: Oxford University Press, 1992.

_____. The Organization of Exclusion: Institutionalization of Sex Inequality, Gendered Faculty Jobs and Gendered Knowledge in Organizational Theory and Research. **Organization**. V.1, n.2, p. 401-431, 1994.

_____.; MEYERSON, Debra. Women and Power. Conformity, Resistance, and Disorganized Coaction. In: KRAMER, Roderick M.; NEALE, Margaret A. **Power and Influence in Organizations**. Thousand Oaks: Sage, p.311-348, 1999.

_____. **Organizational culture: Mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

_____.; FROST, Peter. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: A luta pelo domínio intelectual. Tradução: Carmem Penido. In: In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia;

NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Reflexões e Novas direções. V.2, São Paulo: Atlas, p. 220-251, 2001

_____. "Feminist Theory and Critical Theory: Unexplored Synergies." In: ALVESSON, Mats; WILLMOTT, Hugh. (eds.). [Studying Management Critically](#). London: Sage, p. 66-91, 2003.

_____.; FROST, Peter J.; O'NEILL, Olivia A. Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance **Research Paper Series. N.1864**. Stanford. Graduate School of Business, 2004.

MATHEWS, Robin. Manufacturing Identity: Synchronicity and Correspondences in Kronos Capitalism. **Tamara. Journal of Critical Postmodern Organization Science**. V. 3 n.5, p. 2-14, 2005

MATOS, Maria Izilda. História das Mulheres e Gênero: usos e perspectivas. In: MELO, Hildete Pereira de; PISCITELLI, Adriana; MALUF, Sonia Weidner; PUGA, Vera Lucia (org). **Olhares Feministas**. Brasília: Ministério da Educação: UNESCO, p.279-292, 2006.

MENDOZA, Brenny. Transnational feminisms in questions. **Feminist Theory**. V.3, n.3, p. 295-314, 2002.

MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural change: An integration of three different views. **Journal of Management Studies**. V.24, n.5, p.623-647.

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2004.

MILLS, T.L.; BOYLSTEIN, C.A.; LOREAN, S. "Doing" Organizational Culture in the Saturn Corporation. **Organization studies**. V.22, n.1, 2001, p.117-143.

MILLS, Albert J. Organization, Gender and Culture. **Organization Studies**. V.9, n.3, p. 351-369, 1988.

MOHANTY, Chandra Talpade. Under Western Eyes" Revisited: Feminist Solidarity through Anticapitalist Struggles. **Signs: Journal of Women in Culture and Society**. vol. 28, no. 2, p.499-435, 2003.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão Social**. Crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The Case for Qualitative Research. **Academy of Management Review**. V.5, n.4, p.491-500, 1980.

_____. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**. v.25, n.4, p.605-628, 1980.

_____. Paradigm diversity in organizational research. In: HASSARD, John; PYM, Denis. **The theory and philosophy of organizations**. Critical issues and new perspectives. London: Routledge, p.13-29, 1990.

MORRIS, Susannah. Defining The Nonprofit Sector: Some Lessons from History. **Voluntas**. v.11, n.1, p.25-43, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 39, n.2, p. 117-128, abr/mai/jun, 2004.

MUMBY, Dennis E.; PUTNAM, Linda L. The politics of emotion: a feminist reading of bounded rationality. **Academy of Management Review**. V.17, n.3m p.465-486, 1992.

MURPHY, Michael G.; DAVEY, Kate M. Ambiguity, ambivalence and indifference in organizational values. **Human Resource Management Journal**, VOL 12 , n. 1, p.17-32, 2002

NENTWICH, Julia C. Changing Gender: The discursive Construction of Equal Opportunities. **Gender, work and Organization**. V.13, n.6, p. 499-521, 2006.

O'CONNOR, Ellen Swanberg. Paradoxes of Participation: Textual Analysis and Organizational Change. **Organization Studies**. v.16, n.5, p.769-803, 1995.

OFFE, Clauss. **Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da "sociedade do trabalho"**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

PARKER, Martin. Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory? **Organization Studies**. V.13, n.1, p.001-017, 1992a.

_____. Getting Down from the fence: A Reply to Haridimos Tsoukas. **Organization Studies**. V13, n.1, p.651-652, 1992b.

_____. Critique in the Name of What? Postmodernism and Critical Approaches to Organization. **Organization Studies**. V.16, n.4, p. 553-564, 1995a.

_____. Response. Angry Young Man has Egoistic Tantrum. **Organization Studies**. v.16, n.4, p.575-577, 1995b.

PARKER, Victoria A. Connecting Relational work and workgroup context in caregiving organizations. **Journal of Applied Behavioral Science**. V.38, p.276-297, 2002.

PEDRO, Joana Maria. Traduzindo o debate: o uso da categoria gênero na pesquisa histórica **HISTÓRIA**, SÃO PAULO, v.24, N.1, P.77-98, 2005

PENA, Maria Valéria J.; PITANGUY, Jacqueline. **A questão de gênero no Brasil**. Banco Mundial/CEPIA: Brasília. Disponível em: <<http://www.cepia.org.br>> Acesso em: 10.out.2007.

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

POWER, Michael. Modernism, postmodernism and organization. In: HASSARD, John; PYM, Denis. **The theory and philosophy of organizations**. Critical issues and new perspectives. London: Routledge, p.109-124, 1990.

PRASAD, Anshuman; PRASAD, Puschkala. The Coming of Age of Interpretative Organizational Research. **Organizational Research Methods**. V.5, n.1, p.4-11, 2002.

PUTNAM, Linda L.; PHILLIPS, Nelson; CHAMPAN, Pamela. Metáforas da Comunicação e da Organização. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Ação e análise organizacionais. V.3, São Paulo: Atlas, p. 77-125, 2004.

RAGIN, Charles C. Comments on "Social Origins of Civil Society". **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**. V.9, n.3, p. 261-270, 1998.

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

REIJEN, Willem van; VEERMAN, Dick. An Interview with Jean-François Lyotard. **Theory, Culture & Society**. V.5, p.277-309, 1988.

REZENDE, Antonio Paulo; DIER, Maria Thereza. **Rumos da História**. História Geral e do Brasil. São Paulo: Atual, 2001.

RICOEUR, Paul. **The conflicts of interpretations**: essays in hermeneutics. Evanston: Northwestern University Press, 1974.

RIFKIN, Jeremy. Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org). **3o. SETOR**. Desenvolvimento Social Sustentado. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 13-23, 2000.

ROLLI, Cláudia, Desvantagem da mulher cresce com escolarização. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, Dinheiro, p. B12, 07.mar.2007.

ROSE, Diana. Análise de imagens em movimento. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Um manual prático. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

ROWE, B. David. **Cultural Leadership and Peace: an Educational Response to Religious Violence**. Dissertation requirements for the degree Doctor of Philosophy in the College of Education, Georgia State University, Atlanta, 2007.

SALAMON, Lester. The rise of the nonprofit sector. A global associational revolution. **Foreign Affairs**. V. 73, n. 4; p. 109-123, Jul/Aug 1994.

_____; The Nonprofit Sector at a Crossroads: The Case of América. **Voluntas**. V.10, n.1, p.5-23, 1999

_____; ANHEIER, Helmut K. Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationality. **Voluntas**. V.9, n.3, p. 213-248, 1998a .

_____; ANHEIER, Helmut K. On Developing Comparative Nonprofit-Sector Theory: A Reply to Steinberg and Young, and Ragin. **Voluntas**. V.9, n.3, p. 271-281, 1998b .

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A crítica da razão indolente**. Contra o desperdício da experiência. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

SARAIVA, L. A. S. Além do senso comum sobre o Terceiro Setor: uma provocação. In: CORRÊA, M. L.; PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.. **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SARTI, Cynthia Andersen. O feminismo brasileiro desde os anos 1970: revisitando uma trajetória. **Estudos Femininos**. V. 12, n.2, p. 35-50. Florianópolis, maio/ago/2004

SCHULTZ, Majken. Transitions Between Symbolic Domains in Organizations. **Organization Studies**. V.12, n.4, p. 489-506, 1991.

_____. Postmodern Pictures of Culture: A Postmodern Reflection on the "Modern Notion" of Corporate Culture. **International Studies of Management & Organization**. V.22, n.2, p.15-36, 1992.

_____; HATCH, Mary Jo. Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies. **The Academy of Management Review**. V.21, n.2, p.529-557, 1996.

SCOTT, Joan W **Gender and the Politic of History**. New York: Columbia University Press, 1988.

_____. "La querelle des femmes" no final do século XX. Tradução de Ana Cecilila Acioli Lima. **Estudos Feministas**.v.9, n.2, p.367-388, 2001.

SCOTT, W. Richard. **Organizations**. Rational, Natural, and Open Systems. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, ano XX, nº 67, p. 183-210, 1999.

SERVA, Mauricio. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.33, n. 2, p. 36-43, 1993.

_____. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997.

SIMON, Herbert. **Administrative Behavior**. 3. ed. New York: Fre Press, 1976.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**. V.10, n.4, p.724-736,1985

SNIZEK, William E.; NEIL, Cecily C. Job Characteristics, Gender Stereotypes and Perceived Discrimination in the workplace. **Organization Studies**. V13, n.3, p.403-427, 1992

SOARES-BAPTISTA, R. Del G.. A construção simbólica do Terceiro Setor. In: CORRÊA, M. L.; PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S. **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOIHET, Rachel. Formas de Violência, Relações de Gênero e Feminismo. In: MELO, Hildete Pereira de; PISCITELLI, Adriana; MALUF, Sonia Weidner; PUGA, Vera Lucia (org). **Olhares Feministas**. Brasília: Ministério da Educação: UNESCO, p.371-395, 2006.

SOIN, Kim; SCHEYTT, Tobias. Making the Case for Narrative Methods in Cross-Cultural Organizational Research. **Organizational Research Methods**. v.9, n.1, p.55-77, 2006.

SPIVAK, G. C. 'Can the subaltern speak?'. In: NELSON C.; GROSSBERG, L. (eds) **Marxism and the Interpretation of Culture**. Chicago: University of Illinois Press, p. 271-313, 1994.

SUMMERS, Debra J.; BOJE, David M.; DENNEHY, Robert F; ROSILE, Grace Ann. Deconstructing the organizational behavior text. **Journal of Management Education**. V.21, n.3, p. 343-360, 1997.

SUWWAN, Leila. Menos emprego, menos renda. **Folha de São Paulo**, Caderno Especial Mulher, p.4, São Paulo, 08.mar.2007.

SWAIN, Tania Navarro. Feminismo e recorte do tempo presente. Mulheres em revistas "femininas". **São Paulo em Perspectiva**. V.15, n.3, p.78-92, 2001.

TAALAS, Saara L. Consumption of a medieval event: Employing theatre in the construction of local and spatial organization. **Management & Organizational History**. V.1, n.3, p.297-309, 2006.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA, Ana Cláudia Chaves. A Atuação das Organizações Não-Governamentais: Entre o Estado e o Conjunto da Sociedade. In: DAGNINO, Evelina (org). **Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, p. 105-142, 2002.

_____. **Identidades em construção**. As organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume; FAPESP; Instituto Polis, 2003.

TEODOSIO, Armindo .S.S.; ALVES, M.A. Teoria Crítica e a desnaturalização do Terceiro Setor: a urgência de novas sínteses. In: 3 ENEO, **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2006. CD-ROM.

THACHANKARY, Tojo Joseph. Organizations as “texts”: hermeneutics as a model for understanding organizational change. **Research in Organization Development and Change**. v. 6, p.197-233, 1992.

THE CONUNDRUM of the glass ceiling. **The Economist**, Special Report, p.1-5, 21.jul.2005.

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna**. Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 5.ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

TORO, José Bernardo. O papel do terceiro setor em sociedades de baixa participação (Quatro teses para discussão). In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org). **3o. SETOR**. Desenvolvimento Social Sustentado. 2.ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 36-39, 2000.

TOWNLEY, Bárbara. Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. **The Academy of Management Review**. v. 18, n. 3; p. 518-545, 1993.

TSOUKAS, Haridimos. Postmodernism, Reflexive Rationalism and Organizational Studies: A Reply to Martin Parker. **Organization Studies**. v.13, n.4, p.643-649, 1992.

UN . THE UNITED NATIONS. **The United Nations and the Status of Women**. Disponível em: <<http://www.un.org/Conferences/Women/PubInfo/Status/TextOnly.htm>> Acesso em: 20.mar.2007.

VALADÃO JR, Valdir Machado. **Bases epistemológicas e modo de gestão em organizações geradoras de trabalho e Renda**. Tese de Doutorado. Engenharia de Produção. UFSC, 2003.

VENDELO, M.T. Narrating corporate reputation. **International Studies of Management & Organization**. V.28, n. 3, p.120-137, 1998.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CALDAS, Miguel P. Teoria Crítica e Pós-Modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **Revista de Administração de Empresas**. V.46, n.1, p.59-70, 2006.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. **A Dialética da Pós-Modernidade**. A sociedade em transformação. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WATSON, Tony J. Organização e Trabalho em Transição: da Lógica “Sistêmico-Controladora” à Lógica “Processual-Relacional”. **Revista de Administração de Empresas**. v.45, n.1, p.14-23, 2005.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

_____; DAFT, Richard L. Toward a model of organizations as Interpretation systems. **The Academy of Management Review**. V.9, n.2, p.284-296, 1984.

WESTHUES, M.; EINWILLER, S. Corporate Foundations: their role for Corporate Social Responsibility. **Corporate Reputation Review**, v. 9, n. 2, p. 144-153, 2006.

WILLMOTT, Hugh. Beyond paradigmatic closure in organizational enquiry. In: HASSARD, John; PYM, Denis. **The theory and philosophy of organizations**. Critical issues and new perspectives. London: Routledge, p.44-60, 1990

WIRTH, Linda. **Breaking Through the Glass Ceiling Women in Management**. International Labour Office, Geneva, 2001.

WOOD JR, Thomaz. Nota Técnica: Frutas Maduras em um Supermercado de Idéias Mofadas. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. V.1, São Paulo: Atlas, p.267-271,1999

WOODS, P. A. Values-intuitive rational action: the dynamic relationship of instrumental rationality and values insights as a form of social action. **British Journal of Sociology**, v. 52, n. 4, p. 687-706, 2001.

YOUNG, Dennis R. Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. v.29, n.1, p.149-172, 2000.

APÊNDICE A

Autorização – The Economist

The screenshot shows a Windows Internet Explorer browser window displaying a webmail interface. The address bar shows the URL: <http://mail.centershop.com.br/reademail.php?id=1187192418.H239161P17392.red2.centershop.com.br,S=7644:2,S4>. The page title is "Webmail Centershop - cintia@centershop.com.br - Re: request".

The email header information is as follows:

- De:** "Rights " <Rights@economist.com>
- Para:** <cintia@centershop.com.br>
- Cc:** "Giorgia Gamba" <GiorgiaGamba@economist.com>
- Assunto:** Re: request
- Enviado:** Wed 15/08/07 12:39
- Prioridade:** Normal
- Tipo:** Text

The email body contains the following text:

Dear Cinita,

Thank you for getting back to me so quickly. We are happy to authorise your request to reproduce the article from The Economist - Special Report - Women in business - The conundrum of the glass ceiling, jul, 21st 2005, and on this occasion will waive the copyright fee. This authorisation permits the one-time use of the article (English language, text and charts only) in the forthcoming dissertation., Please seek separate permission for any future print runs, editions, translations or if the material is to be reproduced on any other medium.

An article can be cut for length but additions to the text or any change are not permitted. The meaning, spirit and tone of the piece and the opinions expressed within it must not be altered.

Acknowledgement should be given as:
"© The Economist Newspaper Limited, London (issue date)".

Please note that The Economist does not hold the copyright to any photographs, cartoons or drawings. Permission to reproduce any of these would have to be obtained directly from the individual copyright holders.

with kind regards,
Amy Cooper

>>> <cintia@centershop.com.br> 15/08/2007 16:34 >>>
Dear Amy Conner

The interface includes a left-hand navigation menu with options: Resposta, Responder Todos, Encaminhar, Apagar, Livro de Endereços, Imprimir, Bloquear Remetente, View Headers, and Próxima. The bottom status bar shows "Concluído", "Internet | Modo Protegido: Desativado", and "100%". The taskbar at the bottom displays several open applications, including "3Es...", "Cintia...", "DISSE...", "Center...", "Webm...", and "CiD: A...", along with the system clock showing "12:28".

APÊNDICE B

Autorização de Gareth Morgan

The screenshot shows a web browser window titled "SquirrelMail Outlook Theme - Windows Internet Explorer". The address bar shows the URL "http://www.mail.ufu.br/src/webmail.php". The browser's toolbar includes a search bar with "Google" and various navigation and utility icons. The main content area is titled "Caixa de Entrada" (Inbox) and displays an email with the following details:

Assunto: RE: Cintia Rodrigues: permission request
De: "Gareth Morgan" <exec@imaginiz.com>
Data: Seg, Março 17, 2008 3:18 pm
Para: cintia@pontal.ufu.br
Prioridade: Normal
Opções: Ver cabeçalho completo | Ver Versão para Impressão | Baixar como um arquivo | Adicionar ao Livro de Endereços

The email body contains the following text:

Permission granted.
Good luck with your work.
Gareth Morgan

-----Original Message-----
From: Gareth Morgan [mailto:morgan@imaginiz.com]
Sent: March 17, 2008 8:40 AM
To: 'Gareth Morgan'
Subject: Cintia Rodrigues: permission request

-----Original Message-----
From: cintia@pontal.ufu.br [mailto:]
Sent: Sunday, March 16, 2008 9:00 PM
To: morgan@imaginiz.com
Subject: contact

Professor Morgan,
I'm a Brazilian teacher.
I need your permission to present a figure that you present in your paper.
I'll put it in my study as an illustration for my method. But I can't do that
without your permission.
Can you help me?

The left sidebar of the webmail interface includes sections for "Email" (with folders like "Caixa de Entrada (20)", "Enviados", "Lixeira", "Rascunhos", and "FACIP CONTOBEIS TURMA 1"), "Calendário" (calendar for February 2009), "Endereços" (contacts), "Notas" (notes), and "Quota Usage" (showing 91.5% of 95.4MB used).

The Windows taskbar at the bottom shows several open applications: "3Es...", "Cint...", "DISS...", "Uni...", "We...", "Squi...", and "Win...". The system tray on the right shows the time as 12:52 and the date as 12/5/2008.

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO

Pelo presente instrumento, o(a) **Autorizador(a)** abaixo qualificado(a) e assinado(a), autoriza Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, aluna regularmente matriculada no curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, a filmar e gravar a seção de entrevista em grupo realizada em 17 de janeiro de 2008, nas dependências da FAGEN. Autoriza, ainda, a transcrição das imagens e voz para utilização da dissertação de mestrado de autoria da mesma.

Uberlândia, 17 de janeiro de 2008

Nome: _____

CPF: _____

Endereço: _____

APÊNDICE D

RESUMO DO ESTATUTO DA AMEAS

Os objetivos da AMEAS estão explicitados no seu Estatuto, no capítulo I:

- a) Servir como instância consultiva, crítica e fiscalizadora, na formulação e controle da execução das políticas municipais de Assistência Social, dos Direitos da Criança e do Adolescente e como Colégio Eleitoral dos membros representativos da sociedade civil com assento nos Conselhos Municipais previstos na Legislação Federal pertinente.
- b) Promover a reunião de todas as entidades não governamentais que se prestem ao trabalho de promoção e assistência social, na defesa de direitos e interesses comuns;
- c) Opinar junto aos poderes constituídos nos projetos e programas de política social do município, requerendo o que julgar de direito em favor da clientela assistida e representada pelas entidades de Assistência Social;
- d) Prestar cooperação e estimular as iniciativas da comunidade que tenham por objetivo a assistência social em todos os ramos de atividade humana;
- e) Reivindicar junto aos poderes Legislativo e Executivo melhor aplicação dos recursos públicos no que tange a assistência e promoção social;
- f) Representar as entidades filiadas, quando convocada, junto aos poderes constituídos em defesa de direitos e interesses próprios;
- g) Elaborar em conjunto com as filiadas, programas e projetos de ações concretas e de assistência social;

Parágrafo único – A AMEAS não interferirá, sob qualquer forma, na diretriz filosófica-administrativa ou pensamento religioso de qualquer das entidades filiadas, mantendo-se no seu caráter eclético.

APÊNDICE E
SÍNTESE DOS DOCUMENTOS

TIPO	DATA	AUTOR	OBJETIVO
REUNIÕES	15 de junho de 2000	Não identificado	Não informado
	18 de julho de 2000	Não identificado	Não informado
	30 de junho de 2006	Não identificado	Plano Municipal de Educação
	13 de julho de 2006	Não identificado	Plano Decenal de Educação
	6 de julho de 2006	Não identificado	Plano Decenal Municipal de Educação
	6 de julho de 2006	Não identificado	Continuação do estudo para propostas ao Fórum de Educação – Plano Decenal
	29 de novembro de 2006	Não identificado	Conselho Tutelar, palestra motivacional com a diretora da “Escola da Vida”, a nova LDB e o convênio com uma IES privada
Correspondências	23 de abril de 2001	Não identificado	reivindicação para “equiparação salarial” dos “colaboradores funcionários”
	21 de maio de 2003	Creches não Governamentais de Uberlândia – ONG’s	Solicita aumento das subvenções
	Não identificado	Presidente da AMEAS	Informa os novos titulares eleitos da AMEAS
	12 de abril de 2006	Coordenadora de ONG	Comunicar o nome de indicações como “as novas representantes eleitas do Conselho da Criança”.
	04 de maio de 2006	Presidente da AMEAS	solicitar “explicações necessárias da implantação dos CRAS – Centro de Referência da Assistência Social”
	Não identificado	presidente da AMEAS e a vice-presidente a	realização de uma reunião extraordinária com os membros da diretoria da AMEAS
	03 de julho de 2006	presidente da AMEAS e a vice-presidente	

APÊNDICE F

SÍNTESE LEI ORDINÁRIA

Lei Ordinária: Lei nº 8.339 de 13 de junho de 2003.

Art. 4º - [...]

§1º. - Os dois representantes dos usuários da assistência social serão indicados pela Associação Municipal de Entidades de Assistência Social – AMEAS, escolhidos dentre as associações de moradores, devidamente constituídas, e outro dentre os conselhos comunitários rurais.

§2º. - Os representante das entidades e organizações de trabalhadores da área de assistência social será eleito na forma de suas disposições estatutárias, sob a fiscalização do Ministério Público, devendo o nome do representante ser homologado pela Associação de Entidades de Assistência Social – AMEAS, cabendo ainda, à entidade eleitora, a avaliação anual do desempenho de seu representante para fins de assegurar sua permanência.

- os demais membros serão indicados pela AMEAS, dentre representantes de entidades prestadoras de serviço da área social, escolhidos de acordo com as seguintes áreas de atuação:

- um representante de entidades de atendimento aos portadores de deficiências orgânicas e de pessoas portadoras de necessidades especiais;

Art. 6º. – [...]

I – apresentação da ata de reunião específica da Associação Municipal de Entidades de Assistência Social – AMEAS, indicando os representantes das entidades e organizações de assistência social representativas dos usuários e prestadores de serviço;

APÊNDICE G

SÍNTESE DECRETO LEGISLATIVO 2000

Decreto Legislativo n. 176-2000

Art. 1º - Fica instituído o “PRÊMIO SOLIDARIEDADE” a ser outorgado a toda pessoa física ou jurídica, que se destacar pôr gestos de solidariedade e nobreza de princípios em nosso Município.

Art. 2º - A homenagem de que trata o art. 1º, far-se-á em forma de diploma, contendo ao centro o símbolo de São Vicente de Paulo, com a seguinte inscrição na parte superior “Prêmio Solidariedade”, na parte inferior o nome do homenageado.

Art. 3º - O Diploma representa o símbolo físico da homenagem, a ser outorgada em 27 de setembro de cada ano, às pessoas físicas ou jurídicas de que trata o art. 1º.

Art. 4º - A indicação dos homenageados ficará a cargo das seguintes entidades:

I – Conselho Municipal de Assistência Social;

II – Conselho Municipal do Idoso;

III – Conselho Municipal da Criança e do Adolescente;

IV – Secretaria Municipal de Ação Social;

V – AMEAS – Associação Municipal de Entidades de Assistência Social;

VI – AME – Aliança Municipal Espírita;

VII – CONPAS – Conselho de Pastores de Uberlândia;

VIII – Diocese de Uberlândia

Parágrafo 1º - Cada uma das entidades acima, poderá indicar uma pessoa física ou jurídica.

Parágrafo 2º - Todos os indicados receberão a referida homenagem.

Parágrafo 3º - A homenagem de que trata este decreto é intransferível;

Parágrafo 4º - As indicações deverão ser encaminhadas à Mesa Diretora da Câmara Municipal de Uberlândia até o final do mês de junho.

Art. 5º - Apresentado os nomes dos indicados, a outorga do Diploma dar-se-á em sessão solene, na sede da Câmara Municipal de Uberlândia a ser realizada no Plenário “Homero Santos”, no Palácio do Centenário.

Art. 6º - Este Decreto-Legislativo entra em vigor na data de sua publicação.

APÊNDICE H

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA EM GRUPO

Hera - *A AMEAS, eu não sei bem... Ela foi criada, mas pouquíssimas pessoas participaram*

[Nesse momento, apresentamos às presentes uma folha contendo os dois slogans que fazem parte dos documentos analisados neste trabalho. Perguntamos, então, se elas reconheciam as gravuras. Rosa e Ligia balançaram a cabeça negativamente. Hera ficou pensativa. E, de repente, lembrou-se.]

Hera - *A Januária quem teve a idéia. Nessa época, que ela criou essa logomarca, as creches trabalhavam muito juntas. Tinha reunião todo mês. Mas no caso só as creches mesmo, não governamentais, mas só o segmento creche. E todo mês nós tínhamos uma reunião pra trocar idéias, palestras, e a gente conversava sobre os cursos que a gente fazia. Porque a gente fazia cursos uma vez por ano. Os certificados, era ela quem fornecia.*

[pausa]

Hera - *Não era passado nada para nós e nós também não procurávamos saber de nada. O que eu sei da AMEAS são coisas bem superficiais. Recebia as ligações, eles falavam: Ó, vai ter reunião da AMEA. Mas a participação do segmento creche era mínima. Eu não sei quem criou a AMEAS. Eu sei que como existe a classe de trabalhadores, que tem sindicatos e tal, a AMEAS era algo assim, que era para fortalecer. O slogan, caminhando juntas, é se eu for fazer um trabalho sozinha, né, eu acho que vou ter muito mais dificuldade, mas se a gente juntar e cada um dar idéia... então esse era o objetivo da AMEAS. Para que juntas a gente pudesse discutir estratégias, planejamento, juntas e... é aí é que tá: a AMEAS existia, mas as creches, elas trabalhavam sozinhas. Por exemplo, o ST tem cinco creches. Até o pastor Apolo entrar - ele entrou em 87. O Apolo pegou as creches do ST em 95. Até então, cada creche tinha seu trabalho. Uma não sabia o que a outra fazia. Quando o Apolo entrou na AMEAS, ele unificou, aí ele já trouxe as creches do ST. Aí ele criou esse ar diferente, essa visão única. Mas, então, o objetivo da AMEAS era pra quê? Que todos ficassem juntos no segmento creche. Mas isso não aconteceu. As creches trabalhavam muito sozinhas.*

[pausa]

Hera - *Ela [AMEAS] conseguiu alguns avanços. A elaboração de cursos, palestras... Convidavam todas as creches, oficinas... Teve um ano que nós fizemos [interrompe a fala] Porque as creches da prefeitura são governamentais, as nossas não governamentais. Os dois anos que nós fizemos juntas [as reuniões], as governamentais e as não governamentais, não deu certo. Porque na reunião das creches, eram só as não governamentais. As creches da prefeitura não entravam. Era o segmento creche.*

Rosa - *Em 2006, a Luisa estava no Conselho e a AMEAS não tinha sede própria, então ela emprestava o espaço para que acontecesse a reunião da AMEAS. Quando foi dirigido pela Helena e pelo Zeus. A Luisa sempre emprestou o local para a gente se reunir. Como a Hera disse, a participação era pequena e mesmo assim, a maior quantidade de representantes ainda era da creche. Os outros setores iam muito pouco mesmo. A gente [da creche] ia mais.*

Hera - *O tempo que eu fiquei em creche, assim, o trabalho da creche é desgastante. A coordenador, ela é pedagógica, administrativa, ela é mãe... Então, na época, o que eu entendi: era uma pessoa só para muitas atividades. E nós já tínhamos as reuniões regulares, então a AMEAS, como não foi assim, esclarecida, de certa forma clareada na nossa mente, e nós também, enquanto coordenadoras da creche não ia procurar saber, a gente não colocava isso como prioridade. Eu não ia [pausa] Na gestão de Apolo, eu até participei [pausa]*

Hera - *Eu falei com Zeus, no dia da votação, mas eu não o conheço.*

Ligia - *A eleição foi feita por nós entre aspas, né [é interrompida por Hera]*

Hera - *Porque tinha poucas opções, você lembra Rosa?*

Rosa - *eu não participei dessa reunião, eu cheguei atrasada. Eu fui depois que me falaram que tinha uma reunião da AMEAS que tinha que ir lá [pausa] Aí eu fui depois [pausa] me parece que foi uma reunião de posse da Helena e de Zeus. Agora, a Helena sempre mandava e-mail, estava sempre tentando marcar reuniões. Isso aconteceu bastante em 2006 e no início de 2007. Mas depois, a AMEAS quase não se pronunciou, né. Não houve reuniões, nem nada. Então, não sei o que houve.*

Ligia - *A votação foi feita, eu estava presente [é interrompida por Hera]*

Hera - *Na verdade, naquela votação, quem foi eleito primeiro foi o C, né, lembra? [fala dirigindo-se para Ligia] O Apolo saiu e ficou ele. Aí eu não sei quem questionou [pausa] Por que tinha poucas opções. Só tinha uma chapa. Só tem uma pessoa. Então nós estávamos ali [interrompe a fala] Quando era uma reunião mais importante nós recebíamos o recado de algo mais focado, então aí nós íamos lá.*

Ligia - (risos) *É...[é interrompida por Hera]*

Hera - *Por que o Apolo tava saindo e indicou o C. Aí umas pessoas que estavam lá falaram que não, a gente tinha que fazer votação [...]*

Hera - *Mas mesmo após a indicação, ele ganhou por votos. Foi assim, o Apolo indicou, vamos supor [pausa] É a mesma coisa da Hera estar saindo da creche. Não, o ideal é ser a funcionária X. Então, foi isso que o Apolo fez. E tanto foi por votação que no dia o C. teve um tanto de votação, mas foi ele mesmo que se propôs a sair e ele deixou e o Zeus, que ficou em segundo lugar, ficou sendo o presidente.*

Ligia - *Porque [interrompida por Hera]*

Hera - *[alterando a voz] Porque ele tava muito sobrecarregado. Acho que um tempo depois ele refletiu e viu que precisaria demais dele ali, dedicação, reuniões, era uma reunião a mais que ele ia ter que participar e, no momento, ele tava muito sobrecarregado, fazendo outras coisas... foi isso.*

Rosa - *Foi o Zeus presidente e a Helena vice-presidente [risos].*

Hera - *Porque realmente a AMEAS era desacreditada. Então, assim, as reuniões não tinham direcionamento, não tinha foco, não tinha organização.*

[Entrevistador - comentários sobre o fato de nenhuma mulher ter se candidatado à presidência]

Rosa - *Certamente é porque era uma tarefa a mais, né? [dirige-se para Hera e Lígia] [risos]*

[Hera e Rosa, ao mesmo tempo] - *Era uma tarefa a mais.*

Rosa - *O que eu sinto, é o seguinte: como a Hera disse, o pessoal da creche tinha se organizado. O pessoal marcava uma reunião e todo mundo ia. São quase 50 creches não governamentais. Agora, quando marcava uma reunião, a gente tinha um objetivo, tinha uma pauta. A gente ia fazer isso, isso e aquilo. A gente fazia o que se propunha a fazer. O pessoal da creche, nós nos organizávamos, fazia palestra, cada uma ficava responsável por fazer determinado trabalho, ver quem ia ministrar as palestras ou oficinas, como é que ficaria, qual a responsabilidade, então nós nos organizávamos para resolver os problemas*

relacionados à creche. Isso era feito. Agora, quando as creches se uniram à AMEAS, sem querer vieram: uma fortaleza frente ao poder público, para que a gente pudesse conseguir mais benefícios. E isso não aconteceu. Porque dentro da AMEAS não tinha só o setor creche. O setor creche vinha em peso, como eu disse, era muito mais gente das creches do que dos outros segmentos. E aí os outros segmentos tinham que participar também. Então, a AMEAS, não era só as creches. Realmente a presença das creches é muito grande. E aí, então, muitas vezes não se chegava a nenhuma conclusão e não conseguíamos fazer nem aquilo que estava proposto na pauta. Então, o que aconteceu, as pessoas se desanimavam..., iam menos...exatamente porque as creches dominavam... porque o que nós queríamos era fortalecer o nosso setor. É aquele problema de cada um puxando a sardinha pro seu prato. E é lógico que a gente ia batalhar pras coisas melhorarem pras nossas creches.

[Entrevistador – comentários sobre o trabalho da mulher nas AMEAS]

[silêncio]

Hera – Então, porque assim, no nosso segmento tinham umas pessoas que falavam mais, se posicionavam mais. Que era a Januária e a C. Nós queríamos até indicá-la. Mas, por exemplo, a Januária, ela administra uma creche. A C, ela administra quatro creches. Então elas não queriam pegar mesmo justamente para não assumir mais trabalho. E essa questão da estrutura da AMEAS, do meu ponto de vista, a estrutura da AMEAS, as pautas, elas não eram cumpridas, é... as pessoas não conseguiam entrar em concordância, então ficava assim, a gente entrava na reunião, e aí saía... em vez de sair com soluções, estratégias, planejamento, nós saíamos muito mais confusas. Então foi aí que gente ia pra nossa zona de conforto. Bom, lá na creche eu consigo resolver, né. Agora na AMEAS, eu não vou preocupar com minha creche. Então, na minha visão, tem muito individualismo, aí a gente sofre mais, né... porque se a gente ta mais junto, né, é mais fácil...O trabalho da D. Luisa, nossa assim, bato palmas pra ela, ela vai frente. Uma pessoa que assessora muito a D. Luiza é a J. [...] a minha participação na AMEAS deixa a desejar mesmo.

[Entrevistador comenta sobre as ocupações do presidente da AMEAS]

Rosa – *O Zeus tem a instituição dele.*

Hera – *Ele é empresário e tem a instituição dele.*

Rosa – *E parece que dirige uma unidade de toxicômanos. Então ele tem bastante atividade.*

Ligia – *É o que eu já falei. Não sei nada sobre a AMEAS. Tem pouco tempo que eu estou na coordenação e eu participei assim de... eu acho que se eu participei de reuniões, foi três. Mas eu não participei de nada da AMEAS. Eu não sei de nada da AMEAS. O que eu falar[...] O que eu sei é sobre o que aconteceu na reunião no dia que teve eleição. Mas tirando isso, eu não sei de nada. O que eu sei é o que eu ouvi falar. Não sei mais nada além do que Hera falou aqui.*

[Entrevistador – sobre a falta de sinergia na AMEAS]

Hera – O Apolo, ele foi um que tentou trazer essa visa. Ele tinha uma discussão forte assim, sobre trabalho individual. Por exemplo, a creche queria comprar alguma coisa. Tinha 4 creches que não participavam de nada. Eles queriam fazer a parte deles. Não queriam juntar conosco. Então, mesmo o segmento creche, ele é assim. Um segmento dividido. Nós tentamos fazer, nós trabalhamos muito tempo juntos, em algumas coisas, porque em outras... Eu não sei te falar...não sei assim, se internamente tem alguma questão com política mesmo, esse isolamento vinha da prefeitura, entendeu? Então, assim, eu não sei te falar se tem algum objetivo político, mas...o segmento creche, ele... porque o Apolo assim, eu acompanhei de perto. Ele tentou muito agrupar, trazer melhoria em todos os sentidos. A questão da subvenção, porque assim, cada instituição tinha seu contrato com a prefeitura. Aí, numa instituição, podia contratar um funcionário a mais. Na outra instituição, ela ficava brigando que era uma instituição menor, não tinha tanto espaço. Então, assim, essas coisas.

O Apolo lutou muito para que o contrato de todas as instituições tivesse assim... as realidades são diferentes, mas pelos menos as principais pudessem ser iguais [...] mas a prefeitura trabalhava individualmente. O contador que fazia o plano de contas da creche, cada um tinha o seu... então era assim, muito dividido. O Apolo tentou unir... de todas as formas, pedindo, aí eu ... Agora o papel nosso, da mulher. Olha, eu confesso que a gente...[abaixa o tom de voz] nós não lutamos mesmo. [normaliza o tom de voz] Na época em que eu trabalhava eu participava do C., que faz um trabalho muito bonito. E lá, tinha um presidente, e eu era a vice [risos] Então, nós [aumenta o tom de voz] eu realmente queria ficar na retaguarda, eu não queria estar na frente... talvez a minha criação... eu não queria assumir a presidência. Eu falei pro meu marido – ele era o presidente e eu a vice [risos]. Então, assim, eu acho assim que a representação da mulher na frente do trabalho dele ... Isso que a gente ta fazendo aqui ta sendo bom pra refletir sobre o meu papel. E eu creio assim, que é pra mim, é...começar a pensar diferente. Não assumir um espaço que é do outro, mas, a postura nossa enquanto mulher, né, é que a gente precisa né... que até então eu não tinha pensado nisso. No meu papel como mulher.

[Entrevistador – comentário sobre o dito popular: “Atrás de um grande homem tem sempre uma mulher.”]

Rosa – *Existe sim, só que na verdade ela não quer aparecer. Não lhe era permitido. Hoje, ela está ocupando um pequeno espaço. Quando eu tinha 17 anos, eu terminei o curso de contabilidade, que eu terminei antes do magistério, eu ficava apaixonada com o Direito, porque tinha uma matéria no curso de contabilidade. Aí eu falei pra mamãe: - mãe, eu vou fazer uma faculdade de Direito. Minha mãe me respondeu: - tribunal não é lugar de uma mulher. Então, normalmente, na minha época, por volta dos anos 50, 60, o lugar da mulher era: no tanque, no fogão, dona de casa, menos uma profissão dessa. Aí ficou. Como ainda, juntou a isso o preconceito de cor, eu fiz contabilidade e não conseguia trabalho, porque as pessoas de cor aqui em Uberlândia não têm vez. Aí eu disse pra minha mãe: - olha, eu vou voltar pro colégio, vou fazer magistério e vou dar aula, porque quero trabalhar pro governo, porque pra ele não vai interessar se eu sou branca, negra, vermelha, mas, sim, a minha competência. E foi isso que eu fiz: eu nunca tive um trabalho que não fosse por concurso. Eu sempre trabalhei como concursada. Naqueles anos, a criação da mulher, é que um cargo executivo não era lugar para mulher. Então, nós somos trabalhadoras, batalhamos muitos anos, mas ainda, esses lugares de direção, ainda pra mulher é um pouco é, assim, como eu digo...[pausa] ela não aprendeu a se colocar nos cargos de direção. E também não chamaram ela. E ela tem que batalhar muito. E às vezes a gente não quer fazer isso.*

[Entrevistador – sobre as mulheres mais representativas da AMEAS]

Hera – *Eu lembro da C. Se vocês entrevistarem a Januária e a C., vocês vão ver assim, a diferença da visão, porque... Então, a C., ela trabalha com creches há muitos anos, ela é uma das pioneiras de creche. E a Januária também. Ela coordena uma das primeiras creches. Então, a C. é a presidente da creche dela. Ela tem 4 creches. Bem, ela é a presidente.*

Ligia – *Fora o centro de formação, né.*

Rosa - *é, ela tem ainda o centro de formação.*

Hera – *Veja a diferença da postura dela, porque ela... quando tinha alguma coisa, nós indicávamos ela, porque ela era a nossa porta-voz. Ela tem postura, elas vão ... A C. assume patamares muito altos... patamares que homens ocupam, ela... chega lá.*

[Entrevistador – comentários sobre C. e a presidência da AMEAS]

Hera – *Eu acho que ela não quis.*

Rosa – *É, ela não quis.*

[risos de todas]

Hera – *Bem, é o que eu acho, mas para responder, só ela, né, somente ela*

[Entrevistador – comentários sobre o que significa trabalho de homem]

Hera – *eu creio que a Januária se preparou... entendeu?*

Rosa – *Ela se preparou pra direção. Coisa que nós não fizemos.*

Hera – *Agora, o presidente da creche da Januária é um homem.*

[Entrevistador – comentários sobre o número de homens e mulheres na presidência das creches]

Rosa – *Eu acredito que 10% dos presidentes são mulheres. Eu acho que não chega a 10%. A maioria é homem. Lá na nossa creche, a diretora é mulher, mas quem responde é um homem, que é o presidente.*

Hera – *Eu concordo, 90% é homem.*

Rosa – *Inclusive eu tive lá na creche do T., conversando lá com a K., porque agora é ela, né. Aí eu tava conversando com ela e falando que a gente já tinha conseguido um fazer um processo que a prefeitura pediu tudo pronto. Aí ela falou pra mim: - não, nós não fizemos nada ainda. Aí eu falei: - não, como não? Ela respondeu: - não, porque na reunião, o presidente é quem foi. Porque lá o presidente é homem. - E ele falou que a gente não ia fazer nada.*

[Entrevistador – comentários sobre a separação entre trabalho de homem e de mulher]

Rosa – *Olha, eu não saberia explicar. Acho que ainda é uma visão machista de que homem pode mais. Entre homem e mulher. Porque na realidade, por exemplo, o Dr. A, como Secretário de Educação, no primeiro mandato ele, conversando com a gente numa reunião, ele disse pra gente: - olha, eu sou secretário. Aí tinha uma monte de mulher que era professora. Mas o secretário, era ele. Não era uma mulher. Então, eu acho que ainda é essa visão machista... eu costumo dizer que as mulheres é que criam isso, elas são mais machistas que os homens.*

Hera – *É, é verdade. Por exemplo, o ST [instituição religiosa] Então, o princípio da nossa carta de valores, é bem claro e até com base na Bíblia. Porque nós mulheres somos ajudadoras, é, por exemplo, eu, a minha responsabilidade maior são meus filhos. Meu esposo, ele pode me ajudar, né, mais o meu dever enquanto esposa é cuidar de casa... Meu marido me ajuda, lava louça (ainda não lava roupa) [risos] Mas ele lava louça pra mim, ta me ajudando, tal. Mas o dever maior ali, até pra que nas nossas reuniões, enquanto aconselhamento... muitas das vezes alguns conflitos foram por causa desses papéis. De achar que meu esposo tinha que fazer aquilo que... então, eu fui aprender o que? O meu papel. Entender o meu papel ao lado do meu esposo, porque senão dava muito conflito. Eu mesma, tinha algum momento que eu achava que ele tinha fazer coisas que eu... então, dentro do ST, é o homem quem manda. São só homens. Por exemplo, o Apolo, teve uma época que ele foi pra fora do país... como eu sempre tive muita representatividade dentro da creche, aí muita gente falou: - ah, Hera, você agora vai ser a presidenta... mas não pode ser mulher. Então, porque é um princípio da nossa carta. Então assim, essa questão, dentro da nossa instituição, o presbitério é feito só de homens. E nós mulheres, nós somos realmente assim, a companheira, ajudadoras...*

[Entrevistador – comentários sobre a conciliação entre o trabalho de casa e a presidência da AMEAS]

Hera – *Eu acho que é possível conciliar desde que você estabeleça prioridades [...] Quando eu entrei na creche meu filho tinha um ano de idade. Eu fiquei nove anos na creche. Depois, quando ele tinha um ano, eu fiquei grávida, tenho dois filhos. Então, assim, a creche, o trabalho social, e até minha postura de me envolver... e esta aqui [dirige-se para Ligia] é minha discípula. Envolve totalmente com o trabalho. Eu não dou conta de fazer... porque hoje a gente precisa ser mais ativa, mais proativa... Porque eu não dou conta de fazer tudo ao mesmo tempo, é algo que a gente precisa trabalhar. Pra eu fazer as coisas pela*

metade, nossa, aí eu, choro. Entendeu?Então eu tenho que fazer tudo... Muito bem feito. enquanto eu não fechar a creche, tiver zerado tudo, se eu tiver com alguma situação pendente, nossa, eu levo pra casa, então, não sei, as mulheres são bastante sensíveis... Isso é uma postura [interrompe a fala] O pastor PJ é o presidente da igreja. Ele dá auxílio... no aconselhamento dele, ele falava que nós mulheres somos muito sensíveis. Nós não conseguimos resolver as coisas em parte. Nós ficamos remoendo algumas situações, por isso que as vezes nós não conseguimos resolver situações nossas mesmo. Porque nós queremos resolver... nós precisamos abrir a mente para que possamos enxergar a solução.

[Entrevistador – sobre as mulheres que se destacaram pelo trabalho]

[silêncio]

Hera - A Januária.

Rosa – *Eu acho que também é de acordo com o que a Hera falou. A Januária, ela se viu viúva, com três filhos pra criar, e teve que ir pra frente. Eu acho que isso tem que acontecer com outras mulheres. Que vai à luta, que briga pelas coisas que acredita, e como diretora de uma creche, ela também briga muito pela creche. Agora, ela não é presidente da creche, é um homem. Parece que esse homem tem filha, que as vezes ajudam a Januária a resolver alguma coisa, mas o presidente não vai lá. E em todas as seções, o presidente é o homem. Eu conheci a Januária trabalhando em creche.*

Hera – *Agora a C., tem um filho, mas não é casada. O esposo da C. são as creches [risos]...Aí você pergunta assim, porque uma mulher não se interessou, não foi à frente para pegar um, né, cargo de presidente da AMEAS...eu vejo pelo sentido assim. [dirige-se para o entrevistador] – você é casado? A mulher hoje tem conquistado muito seu espaço. Hoje a mulher consegue ser mãe, esposa, ela consegue cursar uma faculdade e fazer seu trabalho. E há algum tempo atrás, a mulher tinha que ser um só coisa, ou então, não ser nada. Então eu vejo assim, ela já deu um passo muito grande. E no futuro, pode ser uma presidente.*

Lígia – *Mas eu acho assim que, vamos supor: uma pessoa que eu admiro muito é a Januária. Por que? Desde que eu conheci ela, nas reuniões ela fala tudo, ela é uma mulher dinâmica, assim, parece que se você tem um problema, ela tenta resolver, mas tem um preço que ela paga por isso. No sentido assim, vamos supor que eu e a Hera vamos resolver que não, eu quero ser presidente, mas tem um preço que eu vou pagar. No sentido assim, como esposa, como mãe, como dona de casa... porque? Porque eu estou buscando algo, dentro do meu objetivo profissional, e o resto que está a minha volta? Porque eu não vou pegar nenhuma coordenação, nenhuma presidência se for pra fazer pela metade. Eu vou ter que pagar um preço.*

[Entrevistador – comentários quanto ao preço que os homens pagam]

Lígia - *Aí tem uma coisa interessante que vocês falaram: Por trás de um grande homem existe uma grande mulher. Há sempre uma mulher. Nós mulheres, muitas vezes, vamos dizer assim, que a maioria, ela não tem o apoio do marido. Sou casada há 14 anos, tenho três filhos [...] e eu vejo assim: o homem, pra ele ser um grande homem... a mulher, ela é muito falha... a mulher, o esposo chega, ela quer saber como foi o seu dia, e mesmo ele fechado, não querendo dizer, e quando ele fala, se ele tiver com algum problema, ele, comentando com a esposa, ela busca justamente buscar a solução, mesmo que aquilo não seja função dela, que ela não vive aquilo, mas ela sempre tem uma palavra de sabedoria e perseverança naquilo. Nós mulheres não, se nós tivermos uma dificuldade no trabalho e formos conversar com o esposo, ele vai dizer assim: não, larga isso pra lá, isso não é pra você... não, você sabia o que ia enfrentar. Ou, então, talvez ele não tenha nada para falar. Eu acredito assim: que nós mulheres [interrompe a fala] eu falo assim pro meu marido: se eu chegar em algum lugar, quero chegar junto com você, pois como você me acolheu, eu quero que você esteja comigo. A mulher apóia mais o esposo do que ele apóia a mulher. Até pra*

ser alguém de relevância, se realizar profissionalmente, alcançar um objetivo, ele não abraça a causa dela como ela abraça a causa dele. Você pode observar ali que na frase: por trás de um grande homem ou de um grande pastor, existe uma mulher muito sábia por trás dele. Mesmo que ela não venha pegar ali o papel de querer falar assim: não, eu sou a presidente, em muitas atitudes dele, ela está por trás.

[Entrevistador – comparação entre a atuação de Zeus e Helena na AMEAS]

Lígia – Eu não conheço eles dois, a atuação da AMEAS, eu não sei se ela é casada. Mas depois dessa votação que teve, eu não participei de nada mais. Pra mim é difícil falar sobre isso.

Rosa – Eu conheço mais a Helena. Ela faz mais aquela atividade de secretária. Quando tem reuniões, ela quem faz a pauta, ela quem convoca, pra gente, as vezes ela liga pras outras pessoas. Pras pessoas que têm e-mail, ela manda e-mail avisando e tudo. Então, ela atua mais que ele.

[Entrevistador – comentários sobre como na AMEAS se reproduz a subordinação da mulher ao homem]

Rosa – Eu acho que isso acontece em todos os setores. Em todos os setores do Brasil. Acontece. Porque eu acho que é uma coisa cultural. Estamos preparando pra mudar? Estamos. Mas uma mudança lenta. A mulher tem conseguido muita coisa. Mas no Brasil, nós não temos presidente nem vice, ainda. Nós temos um prefeito é... agora que estão surgindo algumas mulheres no executivo, né, a hierarquia é menor. Então eu acho que isso é uma forma cultural. Quando chegar na hora certa, eu acho que as mulheres estão se preparando pra isso. Mas eu acho que ainda vai demorar.. eu acho que hoje, em termos de família, há mais rebeldia por parte das mulheres. Aquele termo obediência total, como tinha antigamente, eu acho que não existe mais. Eu tenho 4 filhos: três homens e uma mulher. Eu joguei muito mais pra frente meus filhos, do que minha filha. E a minha filha tem o narizinho muito mais em pé, do que os meus filhos. Eles chegavam e falavam: - mamãe, vou fazer isso , isso e aquilo, o que você acha? Ela não. Ela chegava e falava: - eu vou fazer isso. Então, quer dizer, e eu criei assim, de uma forma que cada um fosse independente. E foi assim, quando meu filho mais velho começou a fazer atividades de casa, meu ex-esposo falou assim: - mulherzinha, mulherzinha. Ele virou pra mim e falou assim: - sou mãe? Eu falei: - não, você é ajudante da mamãe, e você vai aprender a fazer as coisas, porque quando você crescer, você vai estudar fora, você vai trabalhar, e aí você vai ficar sujo, sem comida, porque não tem uma mulher pra fazer isso pra você? Claro que não! E foi isto que aconteceu. Minha filha fez Geografia aqui, passou pra fazer mestrado na UFU e muita gente me pergunta: mas você vai deixar? Que isso, como não vou deixar? Ela estudou tanto pra isso, vá com Deus. Deus te abençoa, filha e vá pra luta porque você vai crescer. Agora, a visão é de mulher. Então, eu acho que a mulher é muito mais machista do que os homens. Porque quando a mãe fala assim: o menino aparece e suja a casa, a mãe vira pra filha e fala: cata minha filha, ou então ela, mesma cata, não impõe, é machista. Então, o menino fica achando que ele realmente tem razão e que tem que ter alguém que faz as coisas pra ele. Então, nós mulheres estamos dando corda pra ele. Agora, que tem que jogar a filha pra frente, sim. Nunca falei pra ela: tem que fazer trabalho de mulher. Não, se ela acha que quer fazer o mestrado, batalha por ele. Luta. Se prepara pra isso. Agora ela é assim. Ela me ligou dizendo que queria fazer um curso mas que não tinha o dinheiro. E ela foi atrás e conseguiu a bolsa. E eu falo: é isso mesmo, batalha. Eu incentivo ela. Então, eu acho que isso, sim, é um trabalho da mulher. Agora, é ... aconteceu o seguinte: eu me casei, tive os filhos e meu marido era trabalhador. Trabalhava, mas o dinheiro dele não vinha pra casa. Ele tinha um hobby muito difícil, ele gostava de mexer com passarinho, então, o dinheiro dele era para os passarinhos. E eu fui obrigada a trabalhar e a juntar dinheiro pra comprar comida, agasalho e tudo. Então, eu fui pra frente. Aí, uma vez que uma pessoa encontrou comigo e falou assim: - olha,

seu marido não faz as coisas porque você vai à frente e faz tudo. Por que você não deixa pra ele? Aí eu disse assim: oh, Deus me deu saúde, inteligência aprimorada e me deu um emprego. Você acha que eu posso falar pra ele: - Pai, eu não vivo se meu marido não fizer as coisas? Aí a pessoa não teve resposta e eu falei: prefiro errar porque eu fiz e não porque não fiz. Agora, assumir uma AMEAS, nunca foi meu interesse. porque? Porque eu tinha casa, filhos e dois serviços fora de casa. Naquela época, eu estava com muita coisa. Hoje sim, eu poderia pensar em poder aceitar, mas como eu estou aposentada, não estou com vontade de pegar no pesado. [risos]

[Entrevistador – comentários sobre o futuro da AMEAS]

Hera – Eu acho que a contribuição da mulher pode melhorar, a partir do trabalho desse tipo. E como a coordenadoria das creches, a maioria é mulher, 90%, e por exemplo, coordenadora que ta no trabalho ativo das creches é mulher. Então, eu acredito que com um trabalho de reflexão, pra que se divulgue mais o trabalho da AMEAS porque as coordenadoras da creche no trabalho ativo é mulher. Então, se elas conseguirem ganhar essa visão e ir pra frente da AMEAS, então... é só vitória. Eu creio que vai precisar assim, da postura política dessa coordenadora pra que ela possa fazer com que esse presidente homem ganhe essa visão. Acho que nada é impossível. Eu creio que, se existe a AMEAS, a importância dela, realmente, assim, quem ta na frente tem que clarear mesmo seus objetivos, para que possa deslanchar, eu creio que é possível

[risos]

Ligia - Bom, eu penso assim que é possível as mulheres irem pra frente, mas desde que nada machuque o coração dela. Porque tem outros desejos além desses. Ainda não quero. Pode ser que amanhã. Mas no momento não. Com certeza, eu acredito que a AMEAS vai dar certo. Mas se você tiver desejo pra batalhar pra aquilo, mas tem que ter alguém que ame, que lute, que pague o preço ... é a semente que vai ser plantada ali e que possa nascer no coração de uma mulher, mas no momento não é o meu...

Rosa - Eu acho que já que surgiu a idéia, as possibilidades são grandes. Muito grandes mesmo. Bem, agora eu estou aposentada, não acho que aposentou morreu, é porque agora eu estou fazendo o que eu tinha vontade de fazer e não pude: estudando música, algumas matérias na psicologia, então, não sobra tempo. Sou voluntária na creche, então falta tempo pra assumir uma presidência. Mas não há um ideal maior na AMEAS para que atraia as pessoas.

Rosa – Olha, desde que eu me entendo por gente, começando a trabalhar, a mulher quando se propôs a sair de casa pra trabalhar, ela não abandonou a tarefa de casa, quer dizer, ela vai pagar mais. Quer dizer, ela vai trabalhar fora, estudar e fazer as coisas em casa. E o homem já tinha só o trabalho lá de fora e ele ficou só com a parte dela. Está começando a mudar? Está. Mas, antes? Falar pra ele fazer uma comida? Cuidar dos filhos enquanto eu ia estudar? Não. Aí eu quis estudar, o que aconteceu? Eu emendava no horário da meia-noite as seis para estudar, corrigir prova,,,foi o preço que eu me propus a pagar porque eu queria.Então, o preço que a mulher paga, é maior do que o do homem.

Lígia – A mulher antes, tinha uma visão assim de que ela foi feita pra ser dona de casa. Ela só prestava para fazer as coisas de casa e ser mãe. Quando eu digo que o preço que a mulher paga é grande, o homem também paga um preço. A mulher, pelo fato de querer conquistar seu espaço ela tem desafios. Mas a mulher é mais cobrada. Vamos supor: Eu quero fazer faculdade. Tudo bem, mas eu tenho que saber que eu vou chegar tarde da faculdade, mas tenho que deixar a janta pronta; que eu tenho que deixar meu filho bem cuidado, se ele não passar de ano, eu vou ser a culpada porque não estava na hora de fazer a faculdade. E se eu não for uma esposa, uma esposa em todos os sentidos, se o meu esposo arrumar uma amante, a culpa é minha, porque eu resolvi algo para mim e não cumpri o meu papel de esposa, como mãe e dona de casa. E o homem não, se ele for fazer uma faculdade,

for presidente ou vereador, certo? Ele chega em casa, eu tenho a obrigação de esposa de ter a janta pronta, eu tenho que ajudar meu filho a fazer a tarefa de escola independente que ele tenha tempo ou não, se ele quer encontrar uma mulher pronta ali, eu tenho que acompanhar ele... então, é nesse sentido que eu falo que a mulher paga um preço muito alto.

Hera – *É isso que elas falaram mesmo.*

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)