

## A Desconstrução e Reconstrução de Gêneros no Terceiro Setor: Cumplicidade, Resistência e Confronto.

**Autoria:** Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Valdir Machado Valadão Júnior

### RESUMO

Este artigo 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. O trabalho sustenta-se nos pressupostos pós-modernistas para analisar as desigualdades de gênero presentes 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. Os procedimentos metodológicos prosseguiram em direção à reconstrução da história da AMEAS, a partir das narrativas coletadas em uma entrevista em grupo, com três participantes da organização, para, em seguida, responder à questão levantada, utilizando-se do método da desconstrução. O estudo evidencia a manifestação de três gêneros nas práticas discursivas da organização.

### 1 Introdução

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, em sua maioria, situações encobertas, omitidas e suprimidas nas 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, como as que se enquadram no Terceiro Setor, que têm o propósito de fugir do padrão dominante na gestão, na medida em que se revelam espaços nos quais as relações ocorrem de modo diferente em outros tipos de organização.

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, viram-se “carentes” de gestão, seja para ganhar visibilidade, alocar eficientemente os poucos recursos que dispõe, ou, dar amplitude a sua atuação.

Dessa forma, o Terceiro Setor, de domínio do universo das mulheres, por suas características socialmente construídas, passa a abrigar a presença de outros atores para cuidar, não das atividades-fim, mas das atividades-meio.

Na tentativa de abrigar as várias questões então suscitadas, de modo a dirigir o estudo, formula-se uma questão mais ampla: **Que revelações contêm a dinâmica das relações de**

**gênero e poder em organizações do terceiro setor, histórica e coletivamente construída?** Assim, o objetivo geral da pesquisa é identificar as revelações contidas na dinâmica das relações de gênero e poder da Associação Municipal das Entidades de Assistência Social (AMEAS, histórica e coletivamente construída).

Dentre outras justificativas para a realização dessa pesquisa, apontamos, como a principal delas, o fato de as organizações de terceiro setor se apresentarem como formas coletivas de ação, alternativas aos modelos dominantes, sendo, portanto, um *locus* para a emergência de oportunidades para a discussão direta e aberta de temas como as relações de gênero, poder, confronto e resistência, negligenciados em outros tipos de organização.

O desenvolvimento do trabalho constitui-se desta introdução, seguida de uma apresentação da estrutura teórica, cujas discussões serão necessárias para responder às questões da presente pesquisa. Na sequência, é apresentado o delineamento metodológico da pesquisa. Os resultados e evidências, contribuições, limites e sugestões para futuras pesquisas são apresentados e, por fim, um convite à desconstrução encerra o trabalho.

## 2 Reconhecendo o território: diversas lentes, diferentes perspectivas

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 (LAVILLE, 2000; SALAMON, 1994) 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.

O que é comum entre as organizações que compõem o terceiro setor 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) acrescentam, ao considerarem que essas organizações são, freqüentemente, baseadas em forte orientação ideológica, especialmente, religiosa.

Montaño (2002) discute o conceito ideológico dominante de “terceiro setor”, chamando a atenção para quatro debilidades conceituais que o termo enseja: (1) superação da dicotomia público/privado, haja vista sua promessa de desempenhar papéis do estado (primeiro setor) e do mercado (segundo setor); (2) a indefinição quanto ao conjunto de entidades que o compõem; (3) diversidade, que não permite um esclarecimento, mas, sim, uma confusão do que seja tal espaço; e (4) o caráter de “não governamental”, “autogovernado” e “não lucrativo” atribuído como característica fundamental do terceiro setor.

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

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 considerar 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 em que é possível eliminar as desigualdades, inclusive entre gêneros. A segunda perspectiva orienta-se em direção ao modo como o terceiro setor representa e confere poder aos agentes que dele fazem parte.

### 3 Gênero: os limites impostos pelos discursos dominantes da realidade social

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) apontam que, apesar de diferenças metodológicas e epistemológicas, além do conceito de gênero, 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*.

A abordagem teórica selecionada para dar sustentação ao estudo constitui-se das teorias denominadas *postanalytic*, conforme Jacobson e Jacques (1997), que seguiram trajetórias diferentes daquelas surgidas até então, tanto quanto às 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 abordagens que se localizam nesse âmbito distinguem-se de outras 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.

Para avançar na discussão sobre gênero, retoma-se as sustentações sobre as quais os pós-modernistas (LYOTARD, 1986) 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 que qualquer termo pode ter múltiplos significados e idéias. Assim, as organizações são textos. 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”.

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 (BOJE, 1991; CHIA, 1995; COOPER; BURRELL, 1988; HARDY; PALMER, 1999). 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 fazem emergir as 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.

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.

Foucault (1969, 1995), 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) 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.

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 consequências 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, assim como define o termo *glass ceiling* ou o fenômeno do teto de vidro.

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”.

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, quando uma delas não aceitou que seus colegas homens levassem o crédito pelo trabalho realizado por ela.

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.

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”.

O pensamento pós-colonial é visto por muitos autores (SPIVAK, 1994; MENDOZA, 2002) como uma conseqüência 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.

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, frequentemente 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).

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.

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”.

### 3 O Percurso Metodológico

A matriz teórico-metodológica utilizada nesse estudo, considerando as diferentes posições delineadas 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, não se limitando à sujeição do poder.

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 igualitária, ter a participação de homens e mulheres e não apresentar nenhum vínculo econômico. Após a seleção, adentrou-se no campo empírico para estabelecer o contato inicial para a realização da entrevista em grupo com coordenadoras de creches comunitárias que participaram da história da AMEAS.

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. Foram utilizadas fontes primárias para coleta de dados, como a entrevista em grupo com registro de gravação áudio-visual. A seleção dos participantes seguiu o critério de acessibilidade.

Dentre os tipos de entrevistas apontados por Fontana e Frey (1994), a opção adotada nesse estudo é a entrevista pós-moderna, haja vista que o objetivo é justamente revelar os conflitos, as contradições e a dominação. Essa entrevista teve a duração de 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.

Nesse estudo foi utilizada um dos tipos de imagem filmica descritos por Rose (2002): as entrevistas filmicas (individuais ou em grupos com os sujeitos da pesquisas), observando-se à alusão que os entrevistados podem fazer a outras pessoas que fazem parte do grupo, mas não estão presentes. A codificação das filmagens foi feita conforme as recomendações de Hesse-Biber, Dupuis e Kinder (1997) quanto aos aspectos visuais ou de tons, postura e outros. O equipamento utilizado foi uma filmadora digital da marca JVC, modelo GR-D270u, e, em 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. Como procedimentos para a análise das narrativas, concilia-se a análise de discurso, como proposto por Foucault (1969), e a desconstrução, proposta por Derrida (1973).

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). 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. 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) e Boje (2001).

#### 4 As revelações, os silêncios e as omissões

Essa seção constitui-se na apresentação das respostas às questões inicialmente surgidas 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 apresentados em três subseções: (1) inicialmente apresentamos as narrativas dos sujeitos; (2) na confluência do aporte teórico utilizado, e sob as perspectivas das teorias *postanalytic*, as narrativas serão desconstruídas; e, por último, (3) encerramos a seção explorando uma possível reconstrução.

##### 4.1 Um encontro de gêneros....

As protagonistas das narrativas a seguir são sujeitos reais; porém, seus nomes não serão identificados. Após a análise das narrativas apresentamos os sujeitos desse estudo, identificando três gêneros: (1) **Cúmplice** – sujeitos que se conformam e reforçam discursos dominantes; (2) **Resistente** – sujeitos que apresentam sinais de resistência; e (3) **Confrontador** – sujeitos que não aceitam a sujeição a recursos dominantes.

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.

A análise da transcrição da entrevista em grupo é apresentada em duas dimensões: a verbal e a visual. 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. As participantes são: (1) Rosa, casada, negra, mãe, espiritualista, coordenadora de creche; (2) Hera, casada, branca, mãe, evangélica, ex-coordenadora de creche; e (3) Ligia, a mais jovem das três, casada, mãe, evangélica, sucessora de Hera na coordenação da creche.

A seguir, apresentamos, sinteticamente, as três narrativas, incluindo-se 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.

Afirmou, também, 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 (ex-presidente da organização) e de sua atuação para criar uma visão de unicidade. 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, Hera diz que os propósitos da AMEAS não são prioridade das mesmas. O individualismo presente na AMEAS é mencionado, por várias vezes, bem como o fato de as pessoas não 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 seus objetivos. O trecho de sua narrativa sobre o papel da mulher é

carregado de um sentimento contraditório: ao mesmo tempo em que parece concordar com *status quo*, 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 situação.

Ao reviver momentos da sua atuação na creche, como coordenadora, relata que na mesma época tinha filhos pequenos. Hera fala sobre a influência das posições religiosas 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. Confirma 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 (uma coordenadora de creche reconhecida por sua atuação) por sua iniciativa e, principalmente, por não se deixar dominar. Ao falar sobre o “preço que a mulher paga” ao tentar romper com o padrão dominante, suas feições e o tom de voz se alteraram, 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 à pouca participação dos outros setores na AMEAS e, também, com a 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 que é necessário lutar muito para mudar esse estereótipo feminino, o que, na sua opinião, depende muito das mulheres; entretanto, acredita que elas não querem assumir responsabilidades mais amplas.

Quanto aos aspectos não verbais observados durante a reprodução da filmagem, identificamos padrões de comportamento que inserem-se nas três categorias: **cúmplice, resistente e confrontadora**. Observamos a possibilidade de negociações, avanços, consentimentos, revoltas e alianças nas práticas sociais entre homens e mulheres (conforme a alusão a homens que fazem parte do grupo, mas não estão presentes). 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.

Na análise da dimensão verbal, nos ativemos nos gestos e expressões mais significativos, que foram codificados como: (a) consentimento - sinalizar com a cabeça gestos afirmativos em concordância com o que é dito; (b) desconforto - remexer na cadeira, contorcer as mãos, alisar os cabelos, mexer na bolsa, abaixar o olhar, olhar fixo no chão, remexer a aliança no dedo; (c) ironia - “Dar de ombros”; (d) segurança - deixar os braços soltos, olhos firmes; (e) eloquência - mudar de posição, ser veemente, dirigir o olhar; (f) mágoa, raiva, revolta - cerrar os punhos, apontar para si mesma; (g) firmeza - erguer a cabeça; (h) submissão - trocar olhares antes de emitir sua opinião, abaixar o olhar; e (i) controle -

braços cruzados, pernas cruzadas, rigidez no olhar encorajando ou inibindo a fala da outra, todos esses em relação à construção social de que o homem tem vantagens sobre a mulher. Depois de elencados esses sinais, incluímos os discursos representativos nas três categorias de gênero. Nas narrativas das três participantes, identificamos a presença de duas categorias: cúmplice e resistente (Quadro 2). Porém, a categoria confrontadora foi identificada apenas na narrativa de Rosa (Quadro 3).

	CÚMPLICE	RESISTENTE
	Dimensão visual x verbal	Dimensão visual x verbal
L I G I A	<b>Submissão</b> 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.	<b>Mágoa, raiva e revolta</b> 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
	<b>Desconforto</b> Aquele termo obediência total, como tinha antigamente, eu acho que não existe mais (fala de Rosa)	<b>Ironia</b> 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
	<b>Consentimento:</b> A coordenadora ela é pedagógica, administrativa, ela é mãe...	
H E R A	<b>Desconforto</b> Olha, eu confesso que a gente...[abaixa o tom de voz] nós não lutamos mesmo. [normaliza o tom de voz]	<b>Eloquência</b> 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
	<b>Consentimento / controle</b> 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”	
	<b>Submissão</b> 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...	
R O S A	<b>Consentimento</b> Certamente é porque era uma tarefa a mais, né? (sobre o fato de nenhuma mulher se candidatar à presidência da AMEAS)	<b>Ironia:</b> 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

Quadro 2: Análise da entrevista em grupo: categorias cúmplice e resistente

	CONFRONTADORA
	Dimensão visual x verbal
R O S A	<b>Firmeza</b> “Quando eu tinha 17 anos, eu terminei o 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. [...]. 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. Eu tenho 4 filhos: três homens e uma mulher. Eu joguei muito mais pra frente meus filhos, do que minha

<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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”.</p>
---

Quadro 3: Análise da entrevista em grupo: categoria confrontadora

A entrevista em grupo forneceu elementos suficientes para que possamos oferecer respostas à questão de pesquisa. Os aspectos analisados a partir da dimensão visual reforçam os gêneros mais significativos aqui identificados. Os gestos afirmativos de consentimento quando ocorrem justificativas para que às mulheres sejam destinadas a trabalhos construídos como “femininos”, gestos e expressões de desconforto por ocasião das falas em uma participantes 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*.

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.

#### 4.2 Desconstruindo a história da AMEAS

Ancorados em autores (MARTIN, 1990; BOJE, 1995) que utilizam a desconstrução na análise organizacional, entendemos que as organizações são textos (THACHANKARY, 1996). Dessa forma, as organizações não podem ser reduzidas aos seus componentes individuais; então, são consideradas narrativas, ou, um conjunto de narrativas individuais que, juntas, contam a sua história. 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. A AMEAS enquadra-se, de fato, no grupo de organizações do terceiro setor, a despeito das debilidades apontadas pelos críticos, como Montañó (2002). Em meio à diversidade de trabalhos na área, levantamos 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? Com que fim?

As organizações abraçadas pelas AMEAS são de 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. Entretanto, o que encontramos na AMEAS se distancia dessa concepção. O que vemos, pois, é justamente a impossibilidade de um tratamento igualitário, haja vista a sobreposição de interesses individuais, identidades fragmentadas e, principalmente, a emergência de um território demarcado por questões e lutas políticas. O aspecto mais significativo nessa perspectiva reside justamente no problema de pesquisa desse estudo, qual seja as desigualdades de gênero. A reprodução dos estereótipos feminino e 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.

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 como um fato que 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; MATOS, 2006), caracterizamos a AMEAS como um espaço apropriado para que se perpetue as desigualdades de gênero e intragênero. Observamos, na mesma perspectiva de Mattos (2006), 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 das narrativas analisadas, 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 aos resultados materiais; entretanto, as recompensas simbólicas atribuídas a eles denotam a distância e a subordinação das mulheres.

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 sobre o fenômeno do teto de vidro, o que evidenciamos dentro da AMEAS.

Uma 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.

Identificamos, também, nas narrativas analisadas, a ocidentalização de gênero. 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 que está em jogo é o *status* conferido 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, 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.

A grande narrativa então exposta confirma o que os autores pós-modernistas (BOJE, 1991; CLEGG, 1995; CHIA, 1995; COOPER; BURRELL, 1988; HARDY; PALMER, 1999) 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 *locus* de igualdade entre os sujeitos 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.

#### 4.3 Explorando uma possível reconstrução: AME-AS - uma lógica relacional

Essas narrativas, contadas por pessoas que fazem parte da AMEAS, 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. A reconstrução que propomos é que a organização pesquisada seja regida sustentando-se, sobretudo, nos aspectos relacionais, independente a qual sexo estejam associados.

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. 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 público x privada, seja nas outras esferas simbólicas da sociedade.

As narrativas das entrevistadas, 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 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 (MARTIN; MEYERSON, 1999). 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 igualdade 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.

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 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 maquiagem as possibilidades de que esse se esfale 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.

## 5 Um convite à desconstrução

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.

Essa pesquisa faz parte de uma história que se iniciou há milhares de anos; pois reforçamos aqui, nesse espaço, que ela não terminou. Lembrando e concordando com o que aprendemos com os autores, cujas presenças se fizeram reais, em vários momentos, quando com eles dialogamos durante a construção dessa dissertação, não nos sentimos à vontade em apresentar qualquer conclusão. 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. Pensando em uma palavra que dê conta de finalizar essa seção, encontramos apenas uma: Continua...

### Referências

- ALVESSON, M. The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism. **Organization Studies**. v. 16, n.6, p. 1047-1075, 1995.
- \_\_\_\_\_; BILLING, Y.D. Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. **Organization Studies**. V.13, n.5, p.73-102, 1992.
- \_\_\_\_\_; WILMOTT, H. On the idea of emancipation in management and organization studies. **Academy of Management Review**. V.17, n.3, p.432-461, 1992.
- BEAUVOIR, S de. **O Segundo Sexo**. 1. Fatos e Mitos. 3.ed. Tradução de Sérgio Milliet. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.
- BOJE, D. M. **Narrative methods for organizational and Communication Research**. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- BRADSHAW, P. 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.
- BURRELL, G; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- CALAS, M.B.; SMIRCICH, L. From 'The Woman's' Point of View: Feminist approaches to Organization Studies. In: CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. V.1, Thousand Oaks: Sage Publications, p. 218-257, 1996.
- CALVERT, L M; RAMSEY, V.J. 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.
- CHIA, R. From Modern to Postmodern Organizational Analysis. **Organizations Studies**. V.16, n.4, p.579-604, 1995.
- DERRIDA, J. **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, A. The Postcolonial Aura: Third World Criticism in the Age of Global Capitalism. **Critical Inquiry**, 20, p. 328-56, 1997.
- EISENBERG, P. The Nonprofit Sector in a Changing World. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. v.29, n.2, p.325-330, 2000.
- FLETCHER, J. K. 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.
- GARCIA, P; HARDY, C. Positioning, similarity and difference: Narratives of individual and organizational identities in an Australian university. **Scandinavian Journal of Management**. V.23, P.363-383, 2007.
- HARDY, Cynthia. ; PALMER, Ian. Pedagogical Praticce and Postmodernist Ideas. **Journal of Management Education**. V.23, n.4, p.377-395, 1999.
- HESSE-BIBER, S; DUPUIS, R. R.; KINDER, T. S. 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
- JACOBSON, S. W.; JACQUES, R. Destabilizind the field: poststructuralist knowledge-making strategies in a postindustrial era. **Journal of Management Inquiry**.v.6,n.1, p.42-59, 1997.

- LANDIM, L. "Experiência Militante": Histórias das assim chamadas ONGS. In: LANDIM, L (org). **Ações em sociedade**. Militância, caridade, assistência etc. Rio de Janeiro: NAU, p.23-87, 1998.
- LAVILLE, Jean-Louis. Le Tiers Secteur. Un objet d'étude pour la sociologie économique. **Sociologie du Travail**. n.42, p. 531-550, 2000.
- LYOTARD, J. **O pós-moderno**. 2.ed. Rio de Janeiro: Olympio, 1986.
- MARTIN, J. 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.
- \_\_\_\_\_. 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.
- \_\_\_\_\_. "Feminist Theory and Critical Theory: Unexplored Synergies." In: ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. (eds.). **Studying Management Critically**. London: Sage, p. 66-91, 2003.
- \_\_\_\_\_.; 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.
- MATOS, M. I. História das Mulheres e Gênero: usos e perspectivas. In: MELO, H. P. de; PISCITELLI, A.; MALUF, S. W.; PUGA, V. L. (org). **Olhares Feministas**. Brasília: Ministério da Educação: UNESCO, p.279-292, 2006.
- MENDOZA, B. Transnational feminisms in questions. **Feminist Theory**.V.3,n.3, p.295-314, 2002.
- MILLS, A.J. Organization, Gender and Culture. **Organization Studies**. V.9, n.3, p. 351-369, 1988.
- MOHANTY, C. T. Under Western Eyes" Revisited: Feminist Solidarity through Anticapitalist Struggles. **Signs**. v. 28, n. 2, p.499-435, 2003.
- MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e Questão Social**. Crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.
- MUMBY, D. E.; PUTNAM, L.L. The politics of emotion: a feminist reading of bounded rationality. **Academy of Management Review**. V.17, n.3m p.465-486, 1992.
- PENA, M. V. J.; PITANGUY, J.A **questão de gênero no Brasil**. Banco Mundial/CEPIA: Brasília. Disponível em: <<http://www.cepia.org.br>> Acesso em: 10.out.2007.
- ROSE, D. Análise de imagens em movimento. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.
- SALAMON, Lester. The rise of the nonprofit sector. A global associational revolution. **Foreign Affairs**. V. 73, n. 4; p. 109-123, Jul/Aug 1994.
- SCHULTZ, M. 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.
- SCOTT, J. W **Gender and the Politic of History**. New York: Columbia University Press, 1988.
- SNIZEK, W. E.; NEIL, C. C. Job Characteristics, Gender Stereotypes and Perceived Discrimination in the workplace. **Organization Studies**. V13, n.3, p.403-427, 1992
- SOIHET, R. Formas de Violência, Relações de Gênero e Feminismo. In: MELO, H P de; PISCITELLI, A; MALUF, S. W.; PUGA, V. L. (org). **Olhares Feministas**. Brasília: Ministério da Educação: UNESCO, p.371-395, 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.
- VALADÃO JR, V. M. **Bases epistemológicas e modo de gestão em organizações geradoras de trabalho e Renda**. Tese de Doutorado. Engenharia de Produção. UFSC, 2003.