



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES'

GÊNERO E ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM OLHAR SOBRE A PARTICIPAÇÃO E ATUAÇÃO DAS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR EM UBERLÂNDIA/MG

GENDER AND SOLIDARITY ECONOMY: A LOOK AT THE PARTICIPATION AND PERFORMANCE OF WOMEN IN THIRD SECTOR IN UBERLÂNDIA/MG

GÉNERO Y ECONOMÍA SOLIDARIA: UNA MIRADA A LA PARTICIPACIÓN Y EL PAPEL DE LA MUJEREN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR EN UBERLÂNDIA / MG

Valdir Machado Valadão Júnior, Dr.

Universidade Federal de Uberlândia/Brazil

valdirjr@ufu.br

Andrea Costa Van Herk, MSc.

Universidade Federal de Uberlândia/Brazil

andreaherk@gmail.com

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, MSc.

Universidade Federal de Uberlândia/Brazil

cintia@fagen.ufu.br

RESUMO

Apesar da participação feminina no mercado de trabalho, as responsabilidades do dia a dia ainda ensejam uma série de desigualdades na relação entre gêneros. Procurou-se analisar como se configuram as relações das mulheres na gestão de organizações de economia solidária da cidade de Uberlândia, MG. As categorias – cumplicidade, resistência, confronto – de Medeiros (2008), e sua influência nas dimensões da gestão social – social, econômica, ecológica e organizacional e técnica – de Andion (2005), compuseram o estudo. Utilizou-se a observação direta com diário de campo, sendo a coleta de dados composta de análise documental, narrativas e entrevistas individuais. Os resultados mostraram que a gestão possui carências, e os conflitos nas relações, influenciados pelas categorizações de gênero, prejudicam o desenvolvimento das organizações.

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

ABSTRACT

Despite women's participation in the labor market, the responsibilities of everyday life still bring about a series of unequal gender relations. We tried to analyze how are the relationships of women in the management of solidarity economy organizations in the city of Uberlândia, MG. The categories – complicity, resistance, confrontation – of Medeiros (2008), and its influence on the dimensions of social management – social, economic, ecological and organizational and technical – of Andion (2005), composed the study. We used direct observation with the field diary, and data collection comprised of documentary analysis, narratives and individual interviews. The results showed that the management has shortcomings, and conflicts in relationships, influenced by gender categorizations, affect the development of organizations.

Keywords: Gender; Third Sector; Solidarity economy; Social management; Organizational conflicts.

RESUMEN

A pesar de la participación de las mujeres en el mercado laboral, las responsabilidades del día a día sigue siendo fomentar una serie de desigualdades en las relaciones entre los géneros. Por lo tanto hemos tratado de analizar la forma de configurar la relación de las mujeres en la gestión de las organizaciones de economía solidaria en la ciudad de Uberlândia, MG. Las categorías: complicidad, resistencia, enfrentamiento – Medeiros (2008) y su influencia en las dimensiones de la gestión social, social, económica, ecológica, organizacional y técnica Andion

(2005) formaron la base del estudio. Se utilizó, observación directa con diario de campo, siendo que la recolección de datos fue compuesta por análisis documental, narraciones y entrevistas individuales. Los resultados mostraron que la administración tiene problemas potencializados por conflictos en las relaciones, influenciados por las categorizaciones del género daños y perjuicios el desarrollo de las organizaciones.

Palabras clave: Género; Tercer Sector; Economía Solidaria; Gestión Social; Conflictos Organizacionales.

1 INTRODUÇÃO

Estudos de Piore e Sabel (1984), Castells (2000), Giddens (2002), Costa (2006) e Capelle e outros (2006) discorrem que, a despeito da evidência de maior inserção das mulheres nas organizações, concomitantemente aos movimentos feministas a partir de 1970, ainda persiste a divisão de tarefas entre os gêneros, conforme a natureza de cada sexo. Estes movimentos feministas, mais evidenciado a partir do século XX, conquistaram outros espaços, antes exclusivamente masculinos. No arcabouço desses movimentos, encontram-se a reivindicação de direitos, a criação de associações com objetivos de lutar por melhores condições e menores diferenças entre os gêneros, dentre outros (COSTA, 2006).

Nessa perspectiva de ampliação do espectro de trabalho feminino, as organizações de economia solidária surgem como espaço aberto à participação das mulheres, pois, em geral, são voltadas para a produção de bens e prestação de serviços, cujas possibilidades são diversas considerando o universo feminino. Nestas iniciativas, Guérin (2005), por um lado, ilustra uma característica interessante das mulheres, apontando que elas primam pela organização coletiva como forma de potencializar a geração de trabalho e renda. Por outro lado, desenha um cenário de difícil atuação e até mesmo antagônico, o que, por sua natureza, pode evidenciar uma zona de conflitos. As organizações de economia solidária podem ser locais onde os aspectos dos sujeitos apresentam uma engendrada complexidade de comportamentos compostos por uma singularidade e um coletivo. A autora ainda complementa que na singularidade, caracterizada pelo “eu”, impera a identidade do sujeito, o que pode distanciar uma pessoa de outra quando essa se depara com o coletivo, caracterizado pelo “nós”, ou seja, quando os atores têm, necessariamente, que trabalhar o coletivo, o bem comum.

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

A partir do exposto, uma inquietação se faz presente: **Como se configuram as relações de gênero, mais especificamente, ligadas à participação e atuação das mulheres na gestão de duas organizações de economia solidária?**

Assim, buscando respostas, partiu-se do objetivo geral de compreender as relações de gênero, mais especificamente, ligadas à participação e atuação das mulheres na gestão de duas organizações de economia solidária. Foram formulados também os seguintes objetivos específicos: (1) Analisar as nuances explícitas e implícitas com relação à gestão da mulher nas organizações escolhidas, partindo das categorias de gênero estudadas por Medeiros (2008), quais sejam, cumplicidade, resistência e confronto; (2) Verificar a influência das categorias propostas por Medeiros (2008), sobre o contexto das quatro dimensões da gestão – social, econômica, ecológica, organizacional e técnica – identificadas por Andion (2005), nas organizações participantes da pesquisa.

Justifica-se este estudo a partir da interação das organizações de economia solidária com as relações de gênero. Os estudos organizacionais de gênero variam de acordo com uma agenda social e estão intimamente imbricadas a outras esferas, tais como, classe, raça/etnia, geração. Assim, a discussão sobre gênero deve ser foco de espaços direcionados à reflexão de práticas que minimizem as desigualdades e a exclusão da mulher no campo do trabalho, seja esse qual for (FARIA; SILVEIRA; NOBRE, 2007).

Para melhor compreensão acerca do tema e problema de pesquisa, a estrutura do texto está dividida em cinco seções, além da introdução. Na segunda seção, é apresentado o embasamento teórico acerca das relações de gênero, conceitos e caracterizações sobre o Terceiro Setor e sua relação com a economia solidária. A revisão de literatura sobre gestão social e conflitos organizacionais foi essencial para as análises realizadas. Na terceira seção foram relacionados os aspectos metodológicos e nas quarta e quinta seções os resultados são apresentados, bem como sua respectiva discussão. Por fim, expõem-se as considerações finais.

2 AS RELAÇÕES DE GÊNERO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Historicamente, o ambiente de trabalho é o local no qual as diferenças entre homens e mulheres se mostram ressaltadas, pois é nele que a divisão social do trabalho se configura como divisão sexual do trabalho. As atividades masculinas se sobrepõem às femininas, visto que as mulheres ficaram destinadas às tarefas relativas à família, enquanto que as atividades no âmbito público, ou fora do ambiente doméstico, ficaram voltadas, especialmente, ao universo masculino (MARTIN, 1990; PENA; PITANGUY, 2003; DUEHR; BONO, 2006; HIRATA; KERGOAT, 2007).

Versando sobre a esfera histórica das relações de gênero, Sheppard (1989) fez referência à questão, mostrando que é antiga a discussão. Em seus estudos, a autora mostrou que “tipos ideais” fazem parte de estratégias organizacionais que caracterizam perfis masculinos e femininos no ambiente empresarial. Nesse sentido, e para a mesma autora, à figura masculina cabem alguns significados, tais como, competitividade, autonomia, independência, lógica, dentre outros. Já, na caracterização feminina, os tipos ideais mais empregados perpassam por espontaneidade, cooperação, emoção, intuição, dentre outros. Todavia, esses significados não podem e não devem ser generalizados, apesar de haver uma tendência das mulheres adotarem alguns papéis que as diferenciem dos homens, e, também, pela figura masculina utilizar outras caracterizações.

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

Em outra perspectiva, Novellino (2004) faz estudos sobre a feminização da pobreza e políticas públicas para as mulheres e tece considerações tais como: políticas públicas para mulheres não estão inseridas na lógica do empoderamento, ao contrário, são assistencialistas e o seu foco centra-se na lógica que define a maternidade como o papel relevante da mulher, e assim, não emancipam, ao contrario, criam dependência do sujeito em

relação ao Estado. A verdadeira política emerge da participação das mulheres, no caso analisado pela autora, as mulheres são apenas as beneficiárias.

Falar em relações de gênero implica em considerar que a construção de gêneros decorre da dinâmica das relações sociais e, sendo assim, essas vão refletir concepções internalizadas por homens e mulheres (SAFFIOTI, 1992). Essas concepções, por sua vez, vão se refletir em relações hierárquicas, dando contornos a significados culturais que dão sentido às diferenças. Nesse sentido, gênero, conforme o entendimento de Scott (1990), diz respeito às percepções que se têm sobre as diferenças sexuais, isto é, “um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é um primeiro modo de dar significado às relações de poder” (SCOTT, 1990, p. 14).

Embora a participação da mulher, em diversas esferas da sociedade, tenha aumentado, as desigualdades ainda persistem, sobretudo, no contexto do trabalho em geral e, mais especificamente, na ocupação de determinadas posições no mercado de trabalho (PIORE; SABEL, 1984; FARIA; SILVEIRA; NOBRE, 2000; CASTELLS, 2000; COSTA, 2006; ACKER, 2009; MORGADO; TONELLI, 2013).

Considerando o crescimento da participação feminina na ocupação de cargos de gestão nas organizações do Terceiro Setor, Medeiros (2008) analisa as configurações das relações de gênero que emergem nesse contexto. Para a autora, é essencial que as relações de gênero abordem o âmbito organizacional como campo de conflitos, desigualdades e contradições, reforçando que o ambiente é dinâmico e ambíguo. Assim, apoiada nas teorias pós-estruturalistas, a autora discorre que o indivíduo constrói sua identidade na organização por meio de discursos, e conseqüentemente, as categorias de gênero poderiam ser construídas e (re) construídas na esfera das organizações (ALVESSON; WILLMOTT, 2002; CZARNIAWSKA, 2000; KARREMAN; ALVESSON, 2001).

Abre-se aqui um parêntese para apresentar a visão de Medeiros (2008) que considera as questões de gênero tanto no contexto masculino/feminino, quanto no âmbito das próprias relações sociais, rejeitando o determinismo biológico para definir gênero. Assumindo a posição pós-moderna quanto à fluidez das identidades (ALVESSON; WILLMOTT, 2002; CZARNIAWSKA, 2000), a autora retrata os sujeitos organizacionais ora se apresentando como um gênero, ora se apresentando como o outro, ou mesmo, o sujeito apresentando vários gêneros em conjunto.

Nesta perspectiva, Medeiros (2008) discorre sobre as categorias de gênero, quais sejam, cumplicidade, resistência e confronto, ilustrando que estas emergem discursivamente e sugerem comportamentos e outros sistemas revelados a partir de desigualdades de gênero presente nas atividades cotidianas e, propriamente, ditas como “masculinas”. Em sua pesquisa, Medeiros (2008) identifica 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.

Pesquisas sobre gênero em organizações da economia solidária são vastas no campo das ciências sociais e humanas, porém, no campo da gestão, isso não ocorre, deixando lacunas a serem preenchidas, mais especificamente, quanto à construção e manutenção das diferenças sexuais como balizadoras das relações hierárquicas nas organizações anunciadas como *lôcus* de valores cooperativos e relacionais, como é o caso das organizações de economia solidária.

Nessa emaranhada teia de caracterizações, este estudo buscou seu campo de atuação, procurando explorar as relações sociais em duas organizações de economia solidária, partindo do pressuposto de que as

mulheres reconheceram a importância de sua participação fora do ambiente doméstico. Nessa perspectiva, esta pesquisa objetivou compreender as relações de gênero, mais especificamente, aquelas ligadas à participação e atuação das mulheres em organizações que geram trabalho e renda, buscando analisar sua influência no processo da gestão destas iniciativas sociais.

2.1 O Terceiro Setor e o fenômeno da economia solidária

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

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

Com relação especificamente às ONGs, Pereira (2003) destaca seu período de crescimento até a década de 1980, época em que parte dos recursos externos foi redirecionada para outras demandas do Leste Europeu e países africanos. Silva (2010) complementa, ressaltando que a partir de então, agências financiadoras externas passaram a exigir mais profissionalização das ONGs. Essa constatação nas organizações do Terceiro Setor também é evidenciada por vários autores como, Mañas (2002), Salvatore (2004), Teixeira (2004), Louback, Teixeira e Bido (2009) e Aldashev e Verdier (2009), os quais concordam que, independentemente do porte, todas as formas de organização sem fins lucrativos necessitam da profissionalização de sua gestão.

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

Na visão de Van Til (2009), o Terceiro Setor busca se articular no sentido de representar tanto sua capacidade, bem como, sua diversidade em satisfazer suas demandas fundamentais, como, por exemplo, soluções no campo político e econômico. Todavia, para o autor, as organizações do Terceiro Setor carecem de desenvolvimento em termos de gestão e, para tal, sugere três pontos a considerar: (1) processos conduzidos por meio do diálogo e deliberação democrática; (2) atividades direcionadas no sentido de construir e reconstruir espaços comuns; (3) construção de políticas de relacionamento interno e entre organizações.

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

representadas por cooperativas, sindicatos e outras organizações que geram emprego e renda, as quais seriam representadas pelo conceito da economia solidária.

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

Mais especificamente, o conceito de economia solidária é tratado por vários autores, como Razeto (1993), Singer (2002), França Filho (2002), Andion (2005) e Oliveira (2008), apoiando-se na ideia de solidariedade, como forma de atenuar o processo de exclusão social. Porém, é importante ressaltar que, mesmo os autores buscando na solidariedade a base para os empreendimentos solidários, estudos apontam algumas linhas de pensamentos diferentes com relação à mesma temática e sua importância, o que não quer dizer que estejam certos ou errados, mas, apenas representam visões diferenciadas.

Para França Filho (2002), o destaque se refere, basicamente, à interface entre as organizações de economia solidária, o Estado e a iniciativa privada, no sentido de ampliar e incentivar políticas públicas, propondo ações mais abrangentes e eficazes e na sua reversão em benefício para toda a sociedade. De forma complementar, e não menos importante, estudos como os de Razeto (1993), Singer (2002), Andion (2005) e Oliveira (2008) enfatizam as organizações de economia solidária de forma mais específica, buscando sua origem na sociedade civil, visto que essas organizações se constituem através de ações onde haja a cooperação dos membros. Para os autores, é por meio dessa cooperação que ocorre a transformação de realidades críticas, enquanto que as relações com outras esferas da sociedade, seja o Estado ou a iniciativa privada, fazem parte do contexto de atuação dessas organizações.

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

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

Esta lacuna seria suprida, conforme Guérin (2005), pelas organizações de economia solidária. Na visão da autora, neste contexto, as mulheres têm participação em massa nas iniciativas oriundas da sociedade civil, tanto aquelas focadas na produção de bens, como aquelas voltadas para a prestação de serviços. A autora complementa que, muitas vezes, essa participação é evidenciada não pela natureza do empreendimento solidário, mas, sim, pela necessidade de atuação. Sendo assim, nestas organizações, para Guérin (2005), as mulheres têm

uma característica interessante de primarem pela organização coletiva, como forma de potencializar a geração de trabalho e renda.

É possível pensar em ações na economia solidária, pelo menos sob dois aspectos diferentes. O primeiro versando sobre um espaço social de projeção da sociedade civil organizada para a produção de ações que fortaleçam a noção de pertencer, identificar, solidificar vínculos sociais, resgatar auto estima e cidadania, refletir e trocar idéias e convicções, construir cidadania (NASCIUTTI, et. al. 2003; FONSCECA et al. 2012). Já em outra visão Lima (2006) indica a economia solidária como uma alternativa e não como um movimento de reivindicações. Assim, aponta dificuldades para que essas organizações tenham autonomia. Nasciutti et al (2003) já explicava uma subserviência do modelo organizatório destas instituições para o modelo empresarial justificado pela necessidade de rapidez nas decisões.

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

2.2 A gestão social e os conflitos organizacionais nas organizações de economia solidária

Grandes transformações a partir do século XVII, em especial provenientes do ocidente europeu, tais como a Revolução Industrial, marcaram definitivamente a sedimentação do sistema capitalista de produção. A partir daí, diversos valores, como solidariedade, cooperativismo, igualdade, que permeavam as relações antes da geminação do capital, foram substituídos por conceitos de modernidade, desenvolvimento e novas formas de organizações sociais em que o lucro passou a ser o centro do sistema industrial (SOUZA, 2008; POLANYI, 2000).

Com o intuito de amenizar os problemas causados pelo modelo econômico vigente e suprir as lacunas deixadas pelas mazelas desse sistema, é que o resgate dos valores abafados começou a incitar diversas formas de iniciativas solidárias pelo mundo (SOUZA, 2008), o que Serva (1993) chamou de fenômeno das organizações substantivas. Estas organizações, procurando suprir espaços deixados tanto pelo Estado quanto pela iniciativa privada, se viram na necessidade de sanar vários problemas deixados pelo sistema capitalista, conforme aponta Salamon (1998).

Por meio de um recorte sócio-histórico, Barros e Santos (2010) procuram explicar os fundamentos do processo de gestão do Terceiro Setor e alegam que foram essas iniciativas que vieram reforçar também o surgimento da gestão social. Contudo, afirmam que é preciso buscar o real papel das organizações do Terceiro Setor, equilibrando a dualidade – racionalidade instrumental e substantiva – para que, tanto lutar por suas causas sociais, quanto buscar diferenciais competitivos, resulte em desenvolvimento homogêneo para a própria organização.

Por um lado, as organizações tipicamente burocráticas, econômicas ou não, norteiam-se pela razão instrumental, ou seja, se pautam por orientações de mercado. Os elementos que constituiriam a racionalidade instrumental e que direcionariam o mercado, neste conceito seriam, basicamente, a maximização do lucro, a rentabilidade e o êxito em resultados. Por outro lado, as organizações de economia solidária, cuja forma de atuação se origina na sociedade civil organizada, conceitos de solidariedade e cooperação devem ser considerados e, desta forma, apresentam-se no recorte da racionalidade substantiva (SERVA, 1997).

A partir dessa perspectiva é que Andion (2005) propôs um modelo dividido em quatro dimensões, quadro 1, com a finalidade de analisar a gestão das organizações de economia solidária: (1) **social**: relação entre os membros da organização; (2) **econômica**: formas de gestão de recursos, financeiros e não financeiros da organização; (3) **ecológica**: relações da organização com o meio ambiente externo, ou seja, a comunidade, em níveis político e institucional; (4) **organizacional e técnica**: funcionamento interno da organização e o impacto em seus membros através dos processos administrativos.

Quadro 1 - Análise da gestão em organizações de economia solidária

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

Fonte: Adaptado de Andion (2005).

Com relação à gestão em organizações do Terceiro Setor, Mello (2007) abordou conflitos e dilemas de gestores do Terceiro Setor e concluiu que as práticas gerenciais são voltadas principalmente para alocação eficiente de recursos provenientes do setor público e fazer com que estes sejam constantes. Para a autora, a lógica instrumental se faz presente nas organizações do Terceiro Setor, uma vez que buscam por instrumentos capazes de otimizar a gestão no intuito de gerar sustentabilidade e competitividade para as organizações.

Mello (2007) também adotou os três níveis de conflitos – intrapessoal, intragrupal e intergrupais – propostos por Rahim (1986) para retratar as características dos conflitos e dilemas vivenciados pelos gestores de organizações do Terceiro Setor. Para a autora, os conflitos existem a partir da necessidade de se fazer escolhas, caracterizando-se em conflitos intrapessoais. Em outros momentos, os membros das organizações, convivendo entre si, possuem valores e personalidades individuais e, a partir do momento que precisam tomar decisões em conjunto, essas características entram em cena e uma opção de ação, dentre outras, precisa prevalecer, originando-se, então, os conflitos intragrupais. Outra situação ocorre, quando as organizações necessitam relacionar-se com outras esferas, seja no âmbito político ou com a iniciativa privada, o que pode vir a caracterizar conflitos intergrupais.

Em se tratando de conflitos de gêneros, Guérin (2005) constatou que os sujeitos apresentam uma engendradora complexidade de comportamentos onde o “eu” impera a singularidade, a identidade, o que pode distanciar uma pessoa de outra quando esta se depara com o “nós”, ou seja, quando os atores têm necessariamente que trabalhar o coletivo, o bem comum. Neste sentido, os contextos individual e coletivo apresentam tensões e chocam entre si, e onde “a autonomia e o pertencimento social são sutis e freqüentemente incômodos” (GUÉRIN, 2005, p. 212).

É nesse emaranhado contexto que as relações de gênero se fazem presentes, como abordado por Faria, Silveira e Nobre (2000). Para as autoras, é necessária uma revisão organizacional no sentido de haver mudanças nos conflitos de gênero, pois não há como querer uma transformação e mais igualdade seja econômica, cultural, política e social, sem alterar as relações de poder dominante. Neste sentido, o maior desafio da economia solidária é buscar um novo recorte para relações interpessoais e de gênero, ou seja, proporcionar maior autonomia e capacidade de conhecimento, no intuito de abrir novas possibilidades de atuação.

Assim, e para efeito deste estudo, faz-se a seguinte consideração: Andion (2005) analisou dimensões da gestão em organizações de economia solidária e Medeiros (2008), as configurações das relações de gênero que emergem nesse contexto. Em cada uma dessas dimensões (social, econômica, ecológica, organizacional e técnica), as relações de gênero são estruturadas a partir dos papéis socialmente definidos, de modo que essas se constituam em um mecanismo para determinar e reforçar as condições de desigualdade e dominação. Todavia, essas relações podem se configurar de outras maneiras, como propõe Medeiros (2008). Além da cumplicidade, ou seja, além da conformidade com os papéis socialmente definidos, as mulheres podem resistir a esses ou mesmo confrontá-los, em cada dimensão, dando novos contornos à gestão social.

A análise de Andion (2005) não abordou as relações de gênero e as manifestações de desigualdades produzidas na gestão das organizações, o que implica uma lacuna quanto às implicações dessas no modelo de gestão, em cada uma das dimensões propostas pela autora.

Enfim, buscando uma relação entre gênero e economia solidária, este estudo se pautou no aporte teórico dos autores supracitados, principalmente Andion (2005) como forma de caracterizar a gestão e em Medeiros (2008) para explorar as relações de gênero que emergem em documentos e entrevistas com mulheres gestoras nas duas organizações de economia solidária pesquisadas. Em cada dimensão da gestão das organizações de economia solidária, as relações de gênero podem se configurar como cumplicidade, resistência e controle.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo possui abordagem qualitativa e optou-se pelo estudo de multicasos, uma vez que, através dele, podem-se fazer referências que complementem informações e interpretações da pesquisa bibliográfica (YIN, 2010; SANTOS, 2002). A pesquisa, realizada no período compreendido entre janeiro e setembro/2011, foi dividida em dois momentos. O primeiro consistiu na escolha das organizações pesquisadas a partir de uma pesquisa publicada em 2007, tendo como referência a base de dados ligada à Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) e utilizada pelo Grupo de Pesquisa em Organizações do Terceiro Setor da Universidade Federal de Uberlândia. No início, foram identificadas 28 organizações de Economia Solidária do Terceiro Setor, na cidade de Uberlândia, Minas Gerais.

Na segunda fase da pesquisa pensou-se no aprofundamento do estudo, partindo de 4 organizações, sendo 2 empreendimentos com atuação urbana e 2 organizações que atuassem na zona rural, com o objetivo de conhecer a sua realidade, suas características, particularidades e divergências de atuação entre a zona urbana e rural. Enfim, explorar o que é explícito e as nuances implícitas das relações de gênero existentes, além de outros detalhes que demonstrassem relação com o problema de pesquisa e os respectivos objetivos descritos.

Uma vez que não houve receptividade das duas organizações rurais, viu-se impedida a continuidade da pesquisa nesse contexto.

Para a coleta de dados, tomou-se por base a observação direta com anotações em um caderno de campo totalizando-se 480 horas de visita/observação, divididas entre as duas organizações de economia solidária que compuseram o objeto de pesquisa. As visitas ocorreram em horários alternados, perfazendo manhãs, tardes, noites e fins de semana, por ocasiões de eventos e algumas reuniões. Com o intuito de auxiliar as análises e interpretações, foi utilizado um diário de campo, preenchido durante e após o período de pesquisa em cada dia de observação.

Seguindo a agenda de Bauer e Gaskell (2002), fez-se necessária a análise de documentos referentes às organizações, tais como, estatuto, regimento interno, agendas de reuniões e eventos, planos de trabalho, metodologias de ensino (já que as duas organizações trabalham com reforço escolar para crianças), dentre outros. A finalidade da análise documental foi coletar informações de forma mais abrangente possível a fim de analisá-las em sentido amplo, permeando toda a história de atuação das mulheres nas organizações pesquisadas. A utilização da análise documental para o complemento das informações justifica-se, também, em Figueiredo (2007), que salienta seu uso baseando-se tanto em documentos, quanto em filmes, vídeos, slides, fotografias e pôsteres.

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

Nesse sentido, e fazendo relação com o problema e a pesquisa em si, optou-se pela técnica de análise de conteúdo para os documentos e a técnica de análise do discurso para interpretar as informações coletadas a partir das entrevistas individuais. De acordo com Gill (2002), a análise do discurso enxerga o cotidiano como uma versão competitiva em si, sendo seu contexto formado por vários tipos de conflitos e com uma forma persuasiva de se organizar.

4 DISCUSSÕES E RESULTADOS

No intuito de identificar as três categorias propostas por Medeiros (2008) – **cúmplice, resistente, confrontador** – e/ou descobrir outra(s) categoria(s) presente(s) nas relações de gênero, a partir desta seção, são mostrados os resultados obtidos da pesquisa – análise documental e entrevistas – e, que, juntos, consistem em respostas aos objetivos propostos no início deste estudo. Optou-se por representar tais momentos pelas

categorizações de gênero e, ao final, retratá-las a partir de sua influência nas dimensões da gestão das duas organizações, sendo que um preâmbulo foi feito a fim de ilustrar as instituições em questão.

4.1 Ilustrando as organizações

Acredita-se que, para preservar a personalidade e integridade das duas organizações e das seis mulheres participantes da análise documental e entrevistas, seja mais coerente omitir seus nomes, uma vez que os dados são reais. Assim, suas identificações foram ilustradas como organização 01 e 02 e os sujeitos como gestoras 01 a 06, sendo que as primeiras três participam da organização 01 e as demais da organização 02.

Os dois empreendimentos participantes desta pesquisa foram concebidos por meio de iniciativas da sociedade civil, em parceria com a Igreja Católica, cuja ideia inicial era transformar uma realidade social crítica. Em ambas as organizações, verificamos a perspectiva de autores como Razeto (1993), Singer (2002), Andion (2005) e Oliveira (2008), que enfatizam o surgimento das organizações de economia solidária por meio da sociedade civil, por razões pelas quais a cooperação dos membros seja evidente, com o propósito de transformar realidades críticas.

As organizações são caracterizadas como pertencentes ao Terceiro Setor a partir de Serva (1993), que aponta o resgate de valores humanos, a partir de lacunas deixadas pelo desenvolvimento da economia capitalista, impulsionando o surgimento de diversas alternativas coletivas de organização. Fenômeno esse intitulado pelo autor como “fenômeno da multiplicação das organizações substantivas”.

Com relação ao conceito da economia solidária, somente a partir da satisfação das necessidades de atendimento às crianças das duas localidades onde as organizações atuam, demanda latente desde o início dos empreendimentos, conforme entrevistas individuais com as gestoras, é que os membros integrantes dos dois empreendimentos despertaram para tal delineamento. “A partir do momento que meus filhos ficaram bem, sei que estão bem, é que tive cabeça para me envolver mais com o propósito da organização” (GESTORA 05, 2011). As mulheres que trabalham nos dois empreendimentos solidários, *locus* deste estudo, possuem filhos acolhidos pelos projetos das organizações, e, os princípios de cooperação e solidariedade foram construídos a partir da satisfação das suas necessidades em relação aos filhos: “Aqui, as mulheres trabalham, ganham seu próprio sustento e sabem que seus filhos estão bem cuidados, assim sei que trabalham com mais motivação” (GESTORA 01, 2011).

4.2 Sinais da categoria resistência emergidos das relações sociais em ambas as organizações

A partir de resultados – análise documental e entrevistas - a categoria **resistência**, primeira a se fazer presente, caracterizada por padrões resistentes aos discursos dominantes e verificada em vários relatos em que o “eu” imperava sobre o “nós”, como disposto em Guérin (2005). Mesmo que o sujeito retrate o outro de maneira otimista, em termos do discurso dominante, o individualismo se manifesta evidenciado.

As representantes das comunidades (Gestoras 01 e 04), em ambas as organizações, atuam nos empreendimentos solidários, de certa forma, buscando nas oportunidades vislumbradas, o reconhecimento e destaque perante a sociedade civil (GUERRA; TOLEDO, 2010). De forma explícita, ambas escutam outros membros das organizações, mas as ações atribuídas a comportamentos, de forma implícita, denotam certa

resistência a discursos dominantes, haja vista a participação da família da gestora 01 e a forma de trabalho informal da gestora 04.

Já, os fragmentos das entrevistas com as gestoras 02 e 05 congregam aspectos já levantados por Van Til (2009) quando esses ressaltam certas carências de gestão nas organizações de Terceiro Setor. Dentre outras, as que mais evidenciam as formas de atuação das duas participantes têm relação com: (1) processos conduzidos sem diálogos entre os participantes; (2) a falta de construção de políticas internas de relacionamento, essas mesmas questões são levantadas em Nasciutti, et. al. (2003) e Fonsceca e outros (2012).

4.3 Sinais da categoria confronto emergidos das relações sociais em ambas as organizações

Conforme Medeiros (2008), resultados dessa categoria representam situações em que as participantes não aceitaram os discursos dominantes e, seja de forma verbal, seja na forma de gestos, olhares desviados, dentre outras representações não verbais, rejeitaram as situações nas quais o discurso dominante imperou. Assim, verificou-se a categoria **confronto**, de forma muito mais implícita do que explícita, explicado pelas falas individuais de indignação, rebeldia, ou mesmo raiva, originando comportamentos agressivos por ideias e conceitos já pré-concebidos acerca das pessoas referência dos fragmentos nas narrativas.

Exemplo se faz no caso da Gestora 02 (2011) que aponta, “a gestora 01 não vai mudar, né...ela continua trazendo sua família para ficar aqui e, se não tomar cuidado, daqui a pouco toda a família vai estar no comando da organização 01”. A partir daí, sua forma de confrontar é realizando comentários com outros membros da organização ou fazendo o que pedem, mas de forma desconfortável.

Outros sujeitos, como é o caso das gestoras 03, 05 e 06, já apresentam seu ponto de vista, para outros sujeitos, sem constrangimentos ou vieses, caracterizando o confronto de forma clara e direta. Nessas situações, não importa se as relações são representadas pelo masculino e feminino ou pelo feminino com outro feminino, pois, quando da inconformidade ao *status quo*, os sujeitos mostram seu posicionamento de forma direta. Há que salientar que tais confrontos são estímulos claros de conflitos em ambas as organizações, o que, na visão de Mello (2007), seriam caracterizados por conflitos intrapessoais e intragrúpicos, já que as pessoas envolvidas são guiadas pela obrigatoriedade, devendo seus comportamentos e valores serem revistos para o bem comum das organizações.

4.4 Sinais da categoria cumplicidade emergidos das relações sociais em ambas as organizações

As análises dessa categoria concordam com as situações em que este ou aquele sujeito reforça um *status quo*, representando conformidade ou subordinação da mulher perante o discurso dominante (MEDEIROS, 2008). No entanto, observou-se discurso semelhante em todas as participantes, ou seja, quando a questão de gênero se referia ao masculino/feminino, as mulheres parecem usar de um estratagema a fim de tomarem suas próprias decisões, ouvindo a exposição dos homens, mas seguindo suas próprias convicções.

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

que pode botar banca. [...] eu faço o que sei que é bom para a organização e para as crianças.” (GESTORA 04, 2011).

O acompanhamento contínuo das atividades das duas organizações ofereceu condições para análise de fatos intrigantes, aqui interpretados a partir de uma característica “camaleônica” das mulheres, seguindo a proposta de Caldas e Tonelli (2000) e Sheppard (1989). O caráter estratégico de adaptar-se às situações, unindo-se ao “tipo ideal” das mulheres no ambiente de trabalho, confere potencialidades às nuances de intuição, emoção, cooperação e espontaneidade, próprias das mulheres. Nesse sentido, é percebido, através dos relatos dos sujeitos, que as mulheres se comportam como autoras principais da história das organizações, tomando as rédeas da gestão e, quando se trata da questão gênero masculino e feminino, essa situação facilita e até estimula o caráter camaleônico das mulheres.

Assim, procurou-se buscar algo evidenciado, designado aqui como categoria **camaleônica**, seguindo os preceitos de Caldas e Tonelli (2000), para representar o homem-camaleão nos ambientes organizacionais. Em ambas as organizações evidenciou-se a **cumplicidade e o confronto** apresentados de forma tão imbricada que se torna difícil determinar seus limites. Nesse sentido, as duas categorias transitam quase que concomitantemente, seja nos relatos, ou mesmo nas atitudes e comportamentos das participantes das duas organizações.

4.5 Influência das categorias de gênero sobre as dimensões da gestão social

Durante o estudo, surgiu a curiosidade em verificar se as categorias mais expressivas de gênero, nas duas organizações (**resistência**, **confronto** e, a partir da pesquisa, a categoria **camaleão** - cumplicidade e confronto), possuem alguma evidência que prejudique ou não o processo da gestão social. Para tanto, partiu-se dos pressupostos sugeridos por Andion (2005), ao caracterizar a forma de gestão das organizações de economia solidária.

Quadro 2 – Análise da dimensão social a partir das categorias de gênero

	Social
Resistência	As organizações são prejudicadas pela resistência dos membros em estabelecer diálogos com o objetivo de expressarem, abertamente, a importância de seus problemas pessoais. Dessa forma, o problema de um parece mais importante que o de outro e, assim, o interesse coletivo fica relegado a segundo plano.
Confronto	A emergência de conflitos, principalmente intragrupais, prejudicam as organizações, haja vista situações impostas por um ou outro membro da gestão, que rejeitam o discurso dominante. Assim, as relações sociais se veem em meio a conflitos constantes e reações ditas ou não, expostas, nesse caso, por comportamentos negativos.
Camaleão	Em se tratando das figuras masculinas nas organizações, a partir das características das relações sociais, foi uma forma encontrada pelas mulheres, mesmo que de maneira não planejada, para que suas vozes sejam sobrepostas às dos homens. Assim, as mulheres tentam evitar constantes confrontos explícitos, fazendo suas próprias escolhas e tomando decisões.

A postura dos membros e suas relações sociais (Quadro 2) retratam, claramente, que melhores resultados não são alcançados pelo fato de o “eu” imperar mais que o “nós”, nas relações de gênero, conforme

Guérin (2005), pois há situações em que o lado pessoal fala mais alto em ambas as organizações, impedindo, muitas vezes, que a tomada de decisão em conjunto seja favorecida.

A preocupação em resolver problemas imediatos e palpáveis, como a geração de trabalho e renda, ofusca pensamentos e ações estratégicas, em ambas as organizações. Nos momentos em que as organizações precisam tomar decisões rápidas e estratégicas, principalmente aquelas que envolvem captação e/ou aplicação de recursos, essas ficam condicionadas à imposição de uma das gestoras, o que acontece nas duas organizações, conforme representado no Quadro 3.

Quadro 3 – Análise da dimensão econômica a partir das categorias de gênero

	Econômica
Resistência	A resistência de alguns membros da gestão impede, muitas vezes, que sejam vislumbradas outras formas de captação de recursos nas organizações. Existindo ou não subvenções do Estado, as organizações se prejudicam, pois insistem em conduzir suas prestações de conta de maneira informal.
Confronto	Como algumas participantes possuem característica confrontadora a gestão de recursos é realizada, muitas vezes, de forma impositiva. Por exemplo, no caso do recebimento de produtos para realização de bazares, algumas pessoas, antes mesmo que eles aconteçam, verificam a possibilidade de adquirir, para si, produtos que seriam de bem coletivo. Assim, o que poderia ser potencializado em recursos financeiros, muitas vezes, não acontece.
Camaleão	Observou-se que a prestação de contas, a partir dessa categoria, nas duas organizações, fica sob a responsabilidade dos homens que ocupam as funções de tesoureiros, muito embora, sejam acompanhados pelas mulheres, não em termos da formalização das contas em si, mas quanto à forma de investir os recursos financeiros. Ocorrendo qualquer desavença, não em termos dos procedimentos em si, mas quanto à aplicação dos recursos das organizações, as mulheres se juntam e decidem da forma como melhor lhes convém.

Já, com relação às articulações econômico-políticas junto à comunidade local (Quadro 04), evidencia-se que cada organização se relaciona, a seu modo, com o poder público. A respeito dessas articulações, Oliveira (2008) considera que garantir produção e renda é essencial para um gestor de organizações de economia solidária do Terceiro Setor. Contudo, como foi observado, o caminho é longo e faltam incentivos que potencializem tanto a produção, quanto a comercialização dos produtos desenvolvidos por ambas as instituições.

Quadro 4 – Análise da dimensão ecológica a partir das categorias de gênero

	Ecológica
Resistência	As organizações são prejudicadas pela resistência de alguns membros nesse quesito, uma vez que procuram abraçar para si, algumas causas, como é o caso de parcerias com órgãos públicos, ou comunidade. Por exemplo, algumas oficinas subsidiadas pela Prefeitura, parecem ser, para alguns, o foco principal da organização. No caso de eventos, alguns membros abraçam para si a coordenação, acreditando que fariam melhor que outros.
Confronto	Alguns membros que rejeitam o discurso dominante, durante os contatos das organizações com a comunidade ou órgãos competentes, simplesmente não agem como proposto, fazendo como melhor lhes convém. Essas situações de confronto, a maioria expostas na forma de comportamentos negativos, prejudicam a organização no quesito inter-relacionamento na esfera local, seja com o Estado, seja com a comunidade.
Camaleão	Quando se trata das relações das organizações junto à comunidade, principalmente, na tentativa de elevar a credibilidade das instituições junto aos pais das crianças, vê-se a união das mulheres, mesmo sob protestos das vozes masculinas. Esses protestos foram observados no sentido de minimizar gastos, não realizar este ou aquele evento, fazer alguns contatos mais estratégicos, dentre outros. Observou-se, também, em ambas as organizações, que o discurso masculino geralmente é dito em sentido autoritário e, por vezes, um tanto agressivo, gerando certos desconfortos nas figuras femininas.

Fonte: elaborado pelos autores.

Pelos discursos, ficou clara a vontade dos membros em desenvolver ações conjuntas para o benefício das próprias organizações, existindo a preocupação com o público beneficiado e a melhoria da qualidade de vida da comunidade em que as instituições atuam. Porém, evidenciam-se dificuldades, seja para conceber ou planejar, bem como implantar ou executar qualquer tarefa que exija conhecimento na área administrativa (Quadro 05). Nesse sentido, não se verifica um equilíbrio da dualidade – racionalidade instrumental e substantiva – nas organizações objeto de estudo, conforme proposta de Barros e Santos (2010), apoiados em Serva (1997).

Quadro 5 – Análise da dimensão organizacional e técnica a partir das categorias de gênero

	Organizacional e Técnica
Resistência	A categoria resistência, presente em alguns membros, visivelmente prejudicam as organizações, principalmente, no que diz respeito à capacitação necessária para atribuição de algumas funções. A falta de conhecimento e capacitação e a não aceitação do discurso dominante, faz com que alguns membros continuem a desempenhar tarefas da forma como sempre fizeram, sem aceitar sugestões e, se aceitam, o fazem de forma desconfortável.
Confronto	Nesta categoria, principalmente no que diz respeito à descrição de cargos, faz com que alguns membros da organização que carregam características de confronto por rejeitar o discurso dominante, desenvolvam suas tarefas de outra forma a partir de comportamentos que julguem interessantes, prejudicando a organização devido à falta de diálogos.
Camaleão	Observou-se que, em ambas as organizações, as mulheres possuem conhecimento prático, ou seja, sabem das necessidades latentes, sejam elas burocráticas ou não. As mulheres entendem que é necessário possuir capacitações específicas para determinadas funções e, parece que, de alguma forma, deixam os procedimentos formais sob a responsabilidade masculina, como é o caso de seguir normas dos estatutos e regimentos internos. Na prática, as figuras femininas fazem com que, nos momentos em que as normas se entrelaçam às necessidades sociais, as mulheres se unam e conseguindo, ao modo delas, fazer com que as vozes masculinas assumam as formalidades e as mulheres direcionem seus esforços às demandas sociais.

Enfim, a partir da análise das dimensões da gestão em ambas as organizações, foi possível verificar que muitos problemas relacionados, tanto a conflito de gêneros, outros de ordem pessoal (MELLO, 2007), outros ainda de formação e capacitação dos membros (FARIA; SILVEIRA; NOBRE, 2007), impedem que as instituições lancem mão de uma gestão eficiente, revertendo os conflitos em resultados práticos e positivos. Ao mesmo tempo os múltiplos papéis que as organizações sociais cumprem no ambiente institucional (LIMA, 2006) podem estar dificultando uma identificação dos participantes das organizações com os propósitos da economia solidária conforme propõem diferentes autores (RAZETO, 1993; SINGER, 2002; FRANÇA FILHO, 2002; ANDION, 2005; OLIVEIRA, 2008)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concomitantemente ao crescimento da atuação feminina em esferas fora do ambiente doméstico, as organizações de economia solidária podem contribuir sobremaneira para atividades em âmbito coletivo, sendo dois fatores considerados mais evidentes em iniciativas comunitárias pesquisadas: (1) nesses espaços é possível conciliar responsabilidades domésticas, como o cuidado com os filhos, como a conquista de independência financeira; (2) o fato de apresentarem características próprias do gênero feminino (união, sensibilidade, cooperação, intuição), vai ao encontro das finalidades de organizações de cunho coletivo. Ressalta-se que as protagonistas das duas organizações são mulheres fortes que tentam, por meio da economia solidária, tanto uma independência da figura masculina, quanto uma atuação como donas de suas próprias vidas. Nesse sentido, a

presença do “eu” em suas histórias fica evidente, parecendo que o “nós” se encontra em segundo plano, não no sentido do foco de atuação da organização, mas com relação aos outros membros da gestão.

Com relação aos conflitos revelados em ambas as organizações, estes foram caracterizados como **intrapessoais**, e potencializados pela esfera **intragrupal**, ou seja, eles se iniciam quando membros da gestão se veem envolvidos em atividades administrativas ou tarefas cotidianas, aceitas de forma quase que obrigatória e, geralmente, solicitadas pelas figuras masculinas ou mesmo femininas, que contradizem os próprios valores ou papéis assumidos. Especificamente, para as mulheres, a organização estaria em primeiro plano, desde que não fira os interesses pessoais de alguns sujeitos. Nesses momentos, o discurso individual aparece de forma exacerbada, fazendo com que, principalmente, as características de **resistência** ou protagonistas que não aceitam o discurso dominante sejam evidenciadas.

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

Interessante observar as características de **cumplicidade** e **confronto**, quando o discurso envolve figuras masculinas. Estas demarcam uma linha tênue em relação aos relatos de todas as participantes nas duas organizações. Nessa situação, todas possuem as mesmas perspectivas e visões, ou seja, parecem concordar com o discurso dominante, através de uma “pseudo- cumplicidade”, porém demonstram tomar suas próprias decisões.

Assim, dois pontos se fazem importantes e passíveis de discussões futuras: (I) num primeiro momento, as mulheres parecem se mostrar cúmplices e até submissas, agindo de forma categórica em aceitar o que as figuras masculinas sugerem; (II) em um momento posterior, agem por conta própria, como melhor lhe convierem, buscando quebras de paradigmas impostos pelo discurso masculino dominante. Assim, essa característica **camaleônica** das mulheres participantes da pesquisa, confere o tom de adaptação das figuras femininas no ambiente organizacional.

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

Partindo dos pressupostos interrogativos deixados pelo estudo, algumas sugestões de estudos futuros se pautam, como por exemplo, aprofundamento da relação de conflitos de gênero com gestão social, pautados nas categorizações de resistência, confronto e o perfil camaleônico conferido às mulheres. Outra questão intrigante é a verificação deste estudo em outros setores da economia ou mesmo a ampliação do espectro da pesquisa. Mais um campo de atuação se faz a partir da compreensão de questões referentes ao desenvolvimento local, a partir das práticas organizacionais, considerando as relações entre as organizações, o Estado, o Mercado e a comunidade em geral.

REFERÊNCIAS

- ACKER, Joan. From glass ceiling to inequality regimes. **Sociologie du travail**, v. 51, p. 199–217, 2009.
- ALDASHEV, Gani; VERDIER, Thierry. “When NGOs go global”: Competition on international markets for development donations. **Journal of International Economics**, v. 79, n. 2, 2009, p. 198-210.
- ALVES, Mario Aquino. “Terceiro setor: as origens do conceito”. In: EnANPAD, 26., 2002. Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.
- ALVESSON, Mats; WILLMOTT, Hugh. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, v.39, n.5, p.619-644, 2002.
- ANDION, Carolina. “Gestão no Campo da Economia Solidária: Particularidades e Desafios”. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 9, n. 1, p. 79-101, jan./mar. 2005.
- BARROS, Marizeth Antunes; SANTOS, Thaís Chacon. Terceiro Setor: racionalidade instrumental ou substantiva? **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, v.10, n. 113, p. 11-18, out. 2010.
- BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução Pedrinho Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José. “O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações”. In: MOTTA, Fernando Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). **Vida psíquica e organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. p. 130-147.
- CAPELLE, Mônica Carvalho Alves; BRITO, Mozar José; MELO, Marlene Catarina Oliveira Lopes; VASCONCELOS, Kamila Anderson. “A produção científica sobre gênero na administração: uma meta-análise”. In: EnANPAD, 30., 2006. Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.
- CASTELLS, Manuel. “O fim do patriarcalismo: movimentos sociais, família e sexualidade na era da informação”. In CASTELLS, Manuel (Org.). **O poder da identidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000, p. 169-285.
- COSTA, Ana Alice Alcântara. “O movimento feminista no Brasil: dinâmica de uma intervenção pública”. In: MELO, Hildete Pereira; PISCITELLI, Adriana; MALUF, Sônia Weidner; PUGA, Vera Lúcia (Org.). **Olhares Feministas**. Brasília: Ministério da Educação: UNESCO, 2006, p.49-80.
- CZARNIAWSKA, Barbara. Identity lost and identity found? Celebration and lamentation over the postmodern view of identity in social science and fiction. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. (Ed.). **The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand**. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- DUEHR, Emily. E.; BONO, Joyce. E. Men, Women, and Managers: are stereotypes finally changing? **Personnel Psychology**, v. 59, p. 815-846, 2006.
- FARIA, Nalu; SILVEIRA, Maria Lúcia; NOBRE, Miriam. (Org.) **Gênero nas políticas Públicas**. São Paulo: SOF, 2000. (Cadernos Sempre Viva).
- _____. “Escolhas políticas: desafios para a incorporação de gêneros às práticas das ONGs”. In: **Perspectivas de gênero**. Debates e questões para as ONGs. Parte I. O gênero nos contextos de intervenção das ONGs. São Paulo: SOF, 2007. (Cadernos Sempre Viva). Disponível em: <<http://www.redemulher.org.br/generoweb/nalu.htm>> Acesso em: 15 dez. 2010.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado porém Público**. Rio de Janeiro: Relume-Dumara. 1994.
- FONSECA, Fernanda Pierangeli et al. Relações de gênero e a questão identitária: um estudo de caso em associações de artesanato e culinária. **Revista Fsa**, Terezinha, v. 9, n. 2, p.01-26, 2012. Semestral.
- FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. “Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais”. **Análise e Dados**, SEI, Salvador, v.12, n.1, p.9-19, jun. 2002.
- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução Pedrinho A. G. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

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

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

GUERRA, Ana Carolina; TOLEDO, Dimitri Augusto da Cunha. “Economia solidária e relações de gênero: analisando uma nova relação de trabalho”. In: EnANPAD, 34., 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. CD-ROM.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas Configurações Da Divisão Sexual Do Trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.

KARREMAN, Dan; ALVESSON, Mats. Making newsmakers: conversational identity at work. **Organization Studies**, v. 22, n. 1, p. 59-89, 2001.

LIMA, Jacob Carlos. Trabalho informal, autogestionário e gênero. **Sociedade e Cultura**, Goiania, v. 9, n. 2, p.303-310, 2006.

LOUBACK, Jones Carlos; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; BIDO, Diógenes de Souza. “Valores organizacionais e as racionalidades: uma visita ao terceiro setor”. **Organizações & Sociedade (O&S)**, Salvador, v.16, n. 49, p. 225-246, abr/jun. 2009.

MAÑAS, Antônio Vico. “A gestão no Terceiro Setor” – Garantia de sucesso nas mudanças da sociedade. **Integração** (São Paulo), São Paulo, v.8, n.29, p. 99-104, mai. 2002.

MÂNICA, Fernando Borges. “Panorama histórico-legislativo do Terceiro Setor no Brasil”: do conceito de Terceiro Setor à Lei das OSCIP. In: OLIVEIRA, Gustavo. (Coord.). **Terceiro Setor, Empresas e Estado: novas fronteiras entre o público e o privado**. Belo Horizonte: Fórum, 2007, p. 163-194.

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

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. **Mulheres no Terceiro Setor: “mirem-se...no exemplo...daquelas mulheres...de Atenas...”**, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Gestão de Negócios da UFU, Uberlândia.

MELLO, Ângela. **Conflitos e dilemas dos gestores de organizações do Terceiro Setor em Uberlândia-MG**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Gestão de Negócios da UFU, Uberlândia.

MORGADO, Ana Paula Dente V.; TONELLI, Maria José. O Desaparecimento Simbólico da Mulher: Questionando o Conceito de Diversidade a partir de Pesquisa com Gestoras Intermediárias. In: EnANPAD, 37., 2013. **Anais...** ANPAD, Rio de Janeiro, 2013.

NASCIUTTI, Jacyara C. Rochael et al. Cooperação e Autonomia: desafio das cooperativas populares. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, Rio de Janeiro, v. 6, p.91-107, 2003.

NOVELLINO, Maria Salet Ferreira. Os estudos sobre feminização da pobreza e políticas públicas para mulheres. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 14., 2004, Caxambú. **Anais...** Caxambú: Abep, 2004. p. 1 - 12.

OLIVEIRA, Leonardo Coelho. “Economia solidária: uma abordagem exploratória”. In: EnANGRAD, 19., 2008. Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANGRAD, 2008, CD-ROM.

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

PIORE, Michael; SABEL, Charles. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. Boston. Basic Books, 1984.

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

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

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

RAZETO, Luiz. “Economia de solidariedade e organização popular”. In GADOTTI, Moacir; GUTIÉRREZ, Francisco. **Educação comunitária e economia popular**. São Paulo: Cortez, 1993, p. 34-58.

SAFFIOTI, Heleieth. I. B. Rearticulando gênero e classe social. In: COSTA, A.O.; BRUSCHINI, C. (Org.) **Uma Questão de gênero**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

SALAMON, Lester. “A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global”. **Revista de Administração**, USP, São Paulo, v. 33, n. 1, p.5-11, jan./mar. 1998.

SALVATORE, Vilu. “A racionalidade do Terceiro Setor”. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.) **Terceiro Setor: Planejamento & Gestão**. São Paulo: Senac, 2004, p.17-34.

SANTOS, Antônio R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**, v. 16, n. 2, Porto Alegre, jul./dez. 1990.

_____. “Gênero: uma categoria útil de análise histórica”. **Educação e Realidade**, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez., 1995. Disponível em: <http://www.4shared.com/document/XCWKugpJ/joan_Scott_-_Gnero_uma_categoria.html> Acesso em: 20 abr. 2011.

SERVA, Maurício. “O fenômeno das organizações substantivas”. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-42, mar./abr. 1993.

_____. “A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa”. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 37, n. 2, p.18-30, abr./jun. 1997.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. “Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica”. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p.1301-25, nov./dez., 2010.

SINGER, Paul. **Introdução a economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SHEPPARD, Deborah. 1989. '**Organizations, power and sexuality**: The image and self-image of women managers' in *The sexuality of organization*. J. Hearn, D. L. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, and G. Burrell (Ed.), 139-157. London: Sage.

SOUZA, Washington José. “O mundo que nós perdemos: da solidariedade pré-industrial à economia solidária”. In: EnANPAD, 32., 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008, CD-ROM.

TEIXEIRA, Rubens de França. “Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração”. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n.1, p.1-15 jan./mar. 2004.

VAN TIL, Jon. “A paradigm shift in Third Sector Theory and Practice: refreshing the wellsprings of democratic capacity”. **American Behavioral Scientist**, v. 52, n. 7, march, p. 1069-1081, Sage Publications, 2009.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.