

Masculinidade e feminilidade na Ameas: holograma, ilhas de clareza ou uma selva desconhecida?

Masculinity and femininity in Ameas: hologram, islands of clarity or an unknown jungle?

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros¹
Valdir Machado Valadão Junior²

Resumo

A análise de características atribuídas a determinados sujeitos e do modo como essas características são socialmente construídas tem se tornado comum nos estudos organizacionais. Os privilégios existentes em apenas parte das relações duais, como a relação feminino/ masculino, aparecem nos discursos e nas práticas organizacionais como neutro e natural. Porém, demarcam e definem a natureza do trabalho e de suas relações. Neste artigo, examinamos como as atribuições de masculinidade e feminilidade influenciam o significado de ser homem ou de ser mulher numa organização do terceiro setor. A organização em estudo – vista como um padrão de significados, de valores e de comportamentos – é analisada de três perspectivas (MARTIN, 2001), para que se possa compreender aspectos compartilhados, confrontados ou que sejam ambíguos quanto às atribuições de masculinidade e feminilidade. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujo delineamento é a pesquisa narrativa. A coleta de dados foi realizada por meio de documentos e de entrevistas semiestruturadas com membros da Associação Municipal de Entidades Assistenciais (Ameas). Os resultados apontam inconsistências, ambiguidades e contradições entre as narrativas dos fundadores encontradas nos documentos e as narrativas dos sujeitos da pesquisa sobre a prática organizacional.

Abstract

The analysis of characteristics assigned to certain subjects and how these characteristics are socially constructed has become common in organizational studies. The privileges available in only a part of dual relationships, such as women and men (Fletcher, 1998), appear in the discourses and organizational practices as neutral and natural, although they demarcate and define the nature of work and their relations. In this paper we examine how the attributes of masculinity and femininity influence the meaning of being a man or woman, in an organization of the third sector. The organization under study, as a pattern of meanings, values and behavior, is examined from three perspectives (Martin, 2001), to understand things that are shared, faced or ambiguous, concerning the role of masculinity and femininity. This is a qualitative study, the design of which is the research narrative. Data collection was performed by means of documents and semi-structured interviews with members of Ameas. The results show inconsistencies, ambiguities and contradictions between the narratives found in the founding documents and the narratives of the subjects of the research in organizational practice.

Key words: gender; organizational culture; narrative.

Artigo submetido em agosto de 2009 e aceito para publicação em fevereiro de 2010.

1 Mestre em Administração. cursando Doutorado em Administração na EAESP/FGV. Professora da área de Organizações e Recursos Humanos da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. Endereço: Av. João Neves de Ávila, 2121, bloco F, Campo Santa Mônica, Uberlândia MG, CEP 384000-902. E-mail: Cintia@fagen.ufu.br

2 Doutor em Engenharia da Produção. Professor da área de Organizações e Recursos Humanos da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. Endereço: Av. João Neves de Ávila, 2121, bloco F, Campo Santa Mônica, Uberlândia MG, CEP 384000-902. E-mail: valdirjr@ufu.br

Introdução

Entre os temas debatidos nos estudos organizacionais, as relações de gênero nas organizações (CALAS; SMIRCICH, 1996) encontraram um espaço de discussão e de revelação de conflitos escamoteados nas organizações que, sobretudo, criou condições para a ruptura com os modelos de gestão dominados pela masculinidade. O conceito de gênero ganhou novos contornos, sendo utilizado não só para distinguir as categorias “homem” e “mulher”, mas também para analisar a dinâmica das relações sociais entre essas categorias que, na verdade, é responsável pela construção social dos gêneros.

Embora não tão evidente quanto no passado, a dominação masculina se mantém, para o que contribuem as instituições contemporâneas, ao utilizarem mecanismos que possibilitam ocultar tal perpetuação por meio de mudanças visíveis. De uma forma ou de outra, as desigualdades de gênero estão presentes na maioria das sociedades, influenciando sobremaneira a valorização de um deles, dependendo das instituições sociais em que ocorrem essas relações, sejam na família, nas instituições privadas ou até na esfera do Estado. Assim como gênero é um conceito socialmente criado, as responsabilidades atribuídas a homens e mulheres também o são. Nesse sentido, a “divisão do trabalho” entre os sexos levou homens e mulheres a assumirem posições desiguais em termos de poder, de prestígio e de riqueza, seja no âmbito do trabalho, da economia, da política ou da família.

A maioria das entidades e instituições que originaram as hoje denominadas organizações do terceiro setor fazia parte do território feminino, justamente, por sua finalidade assistencial, pelo trabalho voluntário e pelo cuidado com o próximo, entre outras características que sugerem a continuidade dos afazeres domésticos. A presença das mulheres continua sendo expressiva no setor, embora, um significativo contingente de homens o tenha considerado um campo profissional a ser explorado. Estes assumiram posições associadas às responsabilidades **masculinas**, acentuando a **divisão do trabalho** entre os sexos no setor e abrindo uma lacuna a ser investigada / quanto às relações de gênero e poder. quanto às relações entre gênero e poder.

Dessa forma, a questão que orienta este estudo está assim formulada: como as atribuições de masculinidade e de feminilidade influenciam o significado de ser homem ou de ser mulher na Associação Municipal das Entidades de Assistência Social (Ameas), uma organização do terceiro setor? Para responder à questão, optou-se pela pesquisa narrativa, uma das abordagens apropriadas para conduzir a investigação da pesquisa qualitativa. A coleta de dados foi realizada em documentos oficiais e através de entrevistas semiestruturadas com membros da organização.

Inicialmente, são discutidos estudos acerca das demarcações e definições de masculinidade e de feminilidade. Em seguida, fundamentando a opção teórico-metodológica adotada, apresentamos a análise de Meyerson e Martin (1987) sobre as organizações como textos, a partir de um arcabouço conceitual que permite compreender aspectos da cultura aparentemente sem sentido. Adiante, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados e os resultados alcançados, seguindo-se as considerações finais.

Masculinidades e feminilidades: construção das diferenças pela divisão do trabalho

A transição de um ponto de vista que atribuía dualidade aos sexos para a perspectiva da discussão de gênero ocorreu no âmbito das ciências sociais – especificamente, como categoria de análise histórica – a partir das

contribuições de Foucault (1969) para a emergência das pesquisas que consideram gênero uma categoria que procura destacar a construção do “outro” a partir da definição de “um”.

Quando se admite a concepção de Foucault (1969) quanto à sexualidade, aceita-se que o desejo do homem e o da mulher sempre foram e são regulamentados pelas instituições sociais, as quais se organizam num sistema coerente de dominação. Assim, o campo dos estudos de gênero ainda está sujeito a contestações quanto a significados, a supressões e à presença das oposições entre feminino e masculino como um problema, não como algo contextualmente definido ou continuamente reproduzido. Scott (1988) enfatiza a necessidade de elucidar questões antigas, complexas e inerentes ao campo dos estudos organizacionais por meio de investigações que considerem novas perspectivas.

Conforme argumentam pós-modernistas e pós-estruturalistas, a linguagem não é estática, mas dinâmica, ambígua e de uma amplitude maior do que aparenta (MARTIN, 1994), no sentido de que qualquer termo pode ter múltiplos significados e ideias.

Nesse sentido, Mumby e Putnam (1992) apontam as implicações de se mudar o senso comum sobre o masculino e o feminino, ao analisarem a noção de racionalidade limitada. Eles sugerem que, apesar de um dos fatores que limitam a racionalidade ser a emoção, tradicionalmente associada ao papel da mulher, os homens que ocupam cargos de decisão também a experienciarão.

Alvesson e Billing (1992) creem que as normas e valores culturalmente definidos na organização definem a construção das categorias de gênero, influenciando o significado de ser homem ou de ser mulher. Daí, alegam os autores, a importância de se entender como essas categorias são construídas e (re)construídas no âmbito das organizações. Posteriormente, Alvesson (1998) explora as ideias de masculinidade e de feminilidade numa agência de publicidade na Suécia. Os resultados o levam a apontar a necessidade de estudos mais aprofundados sobre esses papéis em organizações não-burocráticas, pois, nestas, os cargos mais altos exigem qualidades classificadas nos estudos de gênero como feminilidades.

Fletcher (1998) e Martin (1990, 1994) exploram os discursos organizacionais que, por meio de práticas aparentemente bem intencionadas, na verdade, desconsideram os conflitos de gênero, indo na direção contrária à da igualdade, uma vez que constroem formas de sustentar a desigualdade. Os estudos das autoras associam a dicotomia público/privado com gênero, de forma que ao mundo público pertence o que diz respeito à política, à economia e às 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 ao trabalho doméstico e aos cuidados com os filhos.

Os privilégios existentes em apenas uma parte das 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 gênero. Nesse mesmo sentido, Freitas (1998, p.4) aponta a existência de “uma chantagem implícita, silenciosa, que leva a mulher a retornar, espontaneamente, mais cedo ao trabalho após o parto”. Essa “chantagem”, mesmo subentendida, é efetiva em virtude do receio que as mulheres têm de perderem o emprego.

A separação do trabalho em duas esferas, masculina e feminina, é reforçada, como analisa Fletcher (1998), pelo discurso (este entendido como prática social, estruturas e linguagem) presente em textos nos quais o

conhecimento de uma esfera é considerado inapropriado para a outra, determinando, assim, atributos que as diferenciam e definem sua natureza.

A segregação ocupacional associa certos tipos de trabalho e atividades como específicas de mulheres ou de homens, criando estereótipos (SEGNINI, 1997). Alvesson e Billing (1992) sugerem que o simbolismo de gênero nas organizações tem consequências graves, suscitando reações indesejáveis – como as ações que marginalizam e degradam funções específicas de homens quando começam a ser ocupadas por mulheres –, além de, como se não bastasse, definir as posições de superioridade e subordinação.

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

As autoras relatam, ainda, as experiências de mulheres cujo trabalho requer habilidades técnicas. Porém, ao mesmo tempo em que a essas mulheres são atribuídas posições formais de poder, elas são “desempoderadas”, visto que estão desassociadas das características de um contexto em que sua presença é rara. A análise das autoras revelou que as reações dessas mulheres misturam conformidade, resistência e confronto diante da sua subordinação.

No Brasil, especificamente no âmbito dos estudos organizacionais, Capelle et al (2006) constatam a ausência de avanços e contribuições efetivas na área, a despeito do crescimento notável de estudos acerca do tema, desde o final dos anos 1990. Davel e Vasconcelos (1997) analisam como os avanços da mulher ao longo da hierarquia de trabalho estão longe de serem iguais: o homem ainda se posiciona como o provedor de recursos. Quanto à perpetuação dos estereótipos, alguns estudos evidenciam o esforço da mídia na construção do feminino e masculino, tais como o de Capelle et al (2003), Correa et al (2007), e, ainda, o de Borges, Medeiros e Miranda (2008).

Assim, a incorporação social do masculino e do feminino associados a homens e a mulheres, respectivamente, ocorre por meio de diferentes mecanismos, endossados por instituições da sociedade. Entende-se que a disseminação de estereótipos do que seja apropriado à mulher e ao homem contribui para reforçar o conformismo e reduz as possibilidades de novos modos de pensar. Contudo, não exaure potenciais reações de resistência e confronto.

Organizações como culturas: a polissemia dos textos e narrativas

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

Coerente com essa abordagem, Meyerson e Martin (1987, p.623) se posicionam em relação à cultura, concebendo-a como uma metáfora: “as organizações são culturas”. Ao tratarem das organizações como um

padrão de significados, valores e comportamentos, as autoras assumem que a mudança organizacional implica, também, a mudança desse padrão. Logo, ampliam as possibilidades de analisar a cultura organizacional, a partir da síntese de três perspectivas ou paradigmas utilizados por estudiosos, os quais, antes de serem excludentes, são complementares. As autoras referem-se a paradigmas, justificando que estes são pontos de vista alternativos que pesquisadores e membros trazem para suas experiências de cultura.

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

A **diferenciação** considera haver interpretações inconsistentes nas manifestações culturais, embora haja, também, consenso entre um grupo ou subculturas. Em uma mesma organização, subculturas diferentes emergem em níveis de *status*, gênero, classe ou ocupação, podendo coexistirem em harmonia, entrarem em conflito ou, simplesmente, serem indiferentes umas às outras. A ênfase é que o consenso não é extensivo a toda organização, visto que ele ocorre dentro das fronteiras de uma subcultura. Nessa perspectiva, as características da cultura organizacional fundamentam-se em três aspectos: (a) inconsistência (os valores, crenças, normas e práticas são inconsistentes entre si); (b) consenso subcultural (não resulta em consenso organizacional) e (c) limitação da existência de ambiguidade entre as fronteiras subculturais. O que é único em uma determinada cultura organizacional, portanto, é o conjunto particular de diferentes subculturas dentro dos limites de uma organização / diferentes subculturas no interior de uma organização.

A **fragmentação**, ao contrário das outras perspectivas, não nega, limita ou exclui a ambiguidade, mas aceita a sua existência, destacando a falta de clareza quanto ao que seja consistente ou inconsistente. As manifestações culturais são inconsistentes, ambíguas; o consenso, quando existe, é transitório e sobre uma questão específica. Essa abordagem compreende a ambiguidade como normal; o consenso e dissenso coexistem em um padrão que flutua constantemente, dependendo dos eventos e das decisões tomadas em áreas específicas. Ao contrário da unidade e da clareza dos conflitos, a fragmentação dirige seu foco para o que não está claro, explorando ironias e paradoxos, tensões e conflitos.

No estudo de Murphy e Davey (2002) sobre a ambiguidade dos valores oficiais de uma organização, são reveladas discrepâncias (ou inconsistências) entre o comportamento dos funcionários e os valores declarados pela companhia. Entre as diversas contradições, destaca-se a violação do valor declarado “respeito ao próximo” por atitudes que revelam “sexismo/machismo/arrogância”. Os autores observaram um comportamento que contradiz ou viola valores, os quais, por não serem claros, muitas vezes são confundidos com princípios e outras manifestações culturais. Essa ambiguidade pode levar a um sentimento de “cinismo quanto aos valores”, influenciando a vida pessoal e a identidade dos empregados.

Martin (1992a) argumenta que as pesquisas sobre cultura organizacional devem ser feitas, simultaneamente, a partir das três perspectivas, haja vista que pautar-se por apenas um ponto de vista não permite ver, ao mesmo tempo, aspectos que são compartilhados, confrontados ou ambíguos. Nesse sentido, segundo ressalta a autora, a combinação entre as três perspectivas – a despeito da dificuldade de compreender as múltiplas realidades e suas inter-relações (MEYERSON; MARTIN, 1987) – oferece um arcabouço conceitual mais amplo, permitindo

entender determinados aspectos da cultura que, muitas vezes, parecem incompreensíveis ou sem qualquer relação ou sentido.

As perspectivas da integração e da diferenciação foram adotadas por Martin, Sitkin e Boehm (1985) para conduzir o estudo sobre as diferenças entre as interpretações das narrativas organizacionais do fundador e dos empregados, bem como as diferenças entre as subculturas funcionais e ocupacionais. Os resultados encontrados sugerem que grupos de empregados e o fundador têm interpretações diferentes quanto aos eventos que fazem parte da história da organização, contrariando estudos que afirmam que líderes podem criar uma cultura organizacional homogênea e consistência a partir de sua própria imagem e valores pessoais, como um tipo de promessa de imortalidade organizacional.

A análise da cultura organizacional pelas três perspectivas possibilita estabelecer tipos (FISCHER; FRANÇA; SANTANA, 1993) que orientam opções teórico-metodológicas claras e distintas. Cavedon e Fachin (2002) confirmam a pertinência dessa proposta ao desvendarem o universo organizacional de uma universidade pública. Os resultados do estudo são representativos para a discussão entre homogeneidade e heterogeneidade na identificação de culturas organizacionais, além de terem contribuído para disseminar essas perspectivas entre pesquisadores brasileiros.

Ao detalhar as diversas formas que a cultura assume, Martin (2001) chama a atenção para a importância de rituais e histórias, formas que, segundo a autora, foram negligenciadas nos estudos organizacionais anteriores à década de 1980. Para ela, as histórias organizacionais consistem de dois elementos: “uma narrativa, descrevendo a sequência dos eventos, e um conjunto de significados ou interpretações – a moral da história” (MARTIN, 2001, p.71). A autora explica que as interpretações dos significados de uma narrativa variam de acordo com três fatores: (a) o narrador; (b) a audiência e (c) o contexto sócio-histórico e político. Portanto, uma narrativa pode ser interpretada de diferentes formas. Além disso, ainda conforme a autora, outros significados podem emergir se uma análise considerar o que a narrativa não diz, como os silêncios e o que está subentendido nas entrelinhas, o que caracteriza a análise pós-moderna.

As organizações, quando consideradas como textos ou narrativas, estão sujeitas a múltiplas interpretações, o que torna inviável um modelo ou estrutura para analisar o “texto organizacional”. Entretanto, como ressalta Thachankary (1992), estão abertas a ponto de revelar seus significados. Linstead e Grafton-Small (1992) veem a cultura organizacional como um produto simbólico que é escrito, podendo, então, ser considerada um texto. Porém, os autores chamam a atenção para o fato de que a visão do texto de quem o lê pode ser divergente da do autor original, o que implica dizer que a cultura, como texto, é constituída da subjetividade de todos os envolvidos na sua produção. Da mesma forma, os autores consideram que a cultura como discurso pode tanto se tornar um instrumento de poder quanto pode encontrar resistência e ficar sujeita a negociações entre as partes.

Enfim, a organização como texto é uma fonte de potencial utilidade para a pesquisa organizacional e, particularmente, para a cultura organizacional (BOJE, 2001; PUTNAM, PHILLIPS; CHAPMAN, 2004; THACHANKARY, 1992), pois revela, como um caleidoscópio, diferentes cores, fantasias, contradições, sentidos, significados, combinações e configurações que formam diferentes imagens, conforme a subjetividade do(s) escritor(es) e do(s) leitor(es). Nesse mesmo sentido, Martin e Frost (2004, p.37), ao contrapor a perspectiva modernista à pós-modernista, ressaltam que para esta a realidade é uma série de ficções e ilusões, visto que “um texto não é fechado como um sistema”, mas que reflete as “visões subjetivas do autor, de outros textos, dos leitores e as visões que são citadas, incluídas, suprimidas ou excluídas”.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, cujo principal aspecto que a caracteriza, na opinião de Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p.146), é a ênfase dada “à compreensão das intenções e do significado dos atos humanos”. O delineamento da pesquisa seguiu a orientação de Creswell e Maietta (2002), que consideram a pesquisa narrativa uma das cinco abordagens apropriadas para conduzir a investigação da pesquisa qualitativa.

O interesse em narrativas organizacionais, segundo Hatch (1996), emergiu na teoria organizacional em pesquisas de histórias e *storytellings*, indo além da abordagem de representação, mas apresentando, também, relação com o desempenho organizacional, haja vista que se constitui em um elemento importante para esclarecer questões que não estão expostas claramente. A autora distingue três aspectos encontrados na análise organizacional que caracterizam a narrativa: (a) a história; (b) o texto ou discurso narrativo e (c) o ato de narrar.

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

A coleta de dados foi realizada em dois estágios. No primeiro, pesquisamos os documentos da Ameas, tais como: estatuto, atas de reuniões, memorandos, correspondência e notícias veiculadas na mídia local. A análise desses documentos, conforme Babbie (2001) propõe, foi desenvolvida a partir de algumas questões que evidenciam a pertinência dos documentos para inferências e interpretações necessárias ao objetivo do estudo: Quem compôs os documentos? Por que eles foram escritos? Em que base eles se apoiam? Quais são as categorias e conceitos principais utilizados por quem escreveu? Quais as omissões e silêncios resultantes das categorias? Que outras questões esses documentos podem esclarecer para responder ao objetivo desse estudo?

No segundo estágio, recorreu-se a fontes primárias para a coleta de dados, por meio de entrevistas não-estruturadas. Os sujeitos da pesquisa são os participantes da Ameas (da cidade de Uberlândia, MG), entidade criada por presidentes de organizações sem fim lucrativo, cujos objetivos giram em torno da melhoria das condições de vida de diversos grupos da comunidade.

A delimitação dos sujeitos da pesquisa foi necessária, em face da impossibilidade de considerar todas as organizações. A seleção dos participantes seguiu o critério de acessibilidade. A entrevista teve formato não-estruturado e duração média de 60 minutos, tendo sido documentada por meio de gravação oral, com o consentimento dos participantes e posterior transcrição em uma narrativa para análise, conforme os objetivos propostos. Para fins dessa análise, foram consideradas as observações de Clandinnin e Connelly (1994, p.424) sobre as vozes e os silêncios que se manifestam, ou seja, o entendimento de que “devemos considerar a voz que é ouvida e a voz que não é ouvida”.

Masculinidades e feminilidades na Ameas: análise em três perspectivas

Esta seção é constituída pela apresentação das respostas às questões inicialmente propostas neste estudo, as quais consistem em interpretações subjetivas, porém, formuladas a partir das narrativas dos sujeitos que efetivamente participaram e/ou participaram da organização analisada.

Projetando o holograma: as manifestações culturais dos fundadores da Ameas

Diante do material coletado, analisamos o discurso oficial da Ameas, uma entidade, por definição, pertencente ao conjunto das organizações do terceiro setor. O acesso à documentação da entidade possibilitou conhecer sua história e as manifestações culturais emanadas de seus fundadores.

Os documentos foram analisados e agrupados, primeiro, por categoria, e, depois, na ordem cronológica dos eventos. As categorias foram estabelecidas conforme os objetivos dos documentos: / As categorias foram estabelecidas conforme o tipo de documento: /Cada categoria correspondeu a um tipo de documento: (a) registros; (b) comunicados; (c) correspondências; (d) símbolos e (e) projetos e propostas. Nessas categorias, identificamos as manifestações culturais da Ameas no diz respeito aos valores enfatizados por seus fundadores: **(a) a união faz a força; (b) interesses coletivos; (c) igualdade; (d) defesa de direitos humanos; (e) participação; (f) solidariedade e (h) filantropia.**

A Ameas foi constituída com o objetivo de reunir, indistintamente, quaisquer organizações engajadas na luta por uma causa, não existindo nenhuma obrigatoriedade de filiação ou associação à mesma. Constam na ata da Assembleia Geral dos Dirigentes e Representantes de Assistência Social de Uberlândia, realizada em 29 de outubro de 1995, as principais justificativas para sua criação: (a) necessidade de criar uma “entidade que congregasse todas as entidades a fim de melhor solucionar os problemas e que pudesse representar os anseios de todos junto aos órgãos públicos, principalmente, à Prefeitura Municipal”; (b) prover as entidades de “um melhor preparo do pessoal que trabalha na área, troca de experiências, convênios que redundem em benefícios para todos, sem discriminação” (grifos no original).

O estatuto revela (LINSTED; GRAFTON-SMALL, 1992) um texto organizacional de “[...] uma sociedade civil, de caráter filantrópico, assistencial, progressista, sem fins lucrativos que tem como objeto o apoio das entidades de Assistência Social do Município de Uberlândia [...]”. A associação foi criada sem prazo de duração determinado e sustenta-se em objetivos voltados para o apoio e a representação, junto ao setor público, das entidades não governamentais que se prestem ao trabalho de promoção e assistência social.

Suas competências, determinadas no estatuto, expressam a valorização da **participação**, da **solidariedade** e da **defesa dos direitos humanos**:

- (a) apoiar as entidades na obtenção de recursos;
- (b) colaborar na execução de projetos;
- (c) manter acervo de material didático direcionado à assistência social;
- (d) promover encontros entre as entidades;
- (e) “criar e propor ao poder público políticas que preservem a família, a criança, o idoso e o deficiente e previnam os distúrbios sociais, estimulando a educação, a saúde, o trabalho, a habitação e o lazer na comunidade”;
- (f) indicar representantes na formação de conselhos;
- (g) “Representar perante a Justiça Comum, Federal e Juizados Especiais, em caso de violação de direitos e deveres pertinentes à Assistência Social, ao Idoso, a Criança e Adolescente e Deficientes Físicos, requerendo o que necessário for em defesa dos direitos das entidades filiadas e dos objetivos prescritos neste estatuto”.

Durante a análise da documentação, deparamo-nos com a presença de símbolos. Para uma melhor compreensão destes, buscamos a posição de Schultz (1992) sobre o fato de organizações adotarem símbolos sem considerar o seu contexto sócio-histórico.

A identidade cultural existe nos pequenos detalhes organizacionais, inclusive, segundo Schultz (1992), na mudança e nas interpretações espontâneas que emergem na dinâmica organizacional. A logomarca da Ameas, nem sempre presente nos documentos analisados, foi apresentada em duas versões, semelhantes no formato circular e na disposição dos dizeres. As ilustrações são diferentes, embora vinculadas ao sentimento de união: em ambas, desenhos caricatos de pessoas de mãos dadas. Em uma delas, uma escada sugere que essa união leva à ascensão. Na outra, um pombo branco, símbolo da paz, ao lado de duas pessoas; essas, de mãos dadas.

Pela análise dos documentos da Ameas, percebemos a preocupação dos fundadores em criar a imagem de uma organização humanística, nascida de um grupo que vislumbra a possibilidade da existência de uma sociedade mais justa e igualitária, comprometida com a busca por soluções para os problemas sociais por meio da ação coletiva. Dessa forma, interpretamos que os valores declarados pelos fundadores da Ameas expressam (quadro 1), predominantemente, os atributos que Fletcher (1998) descreve como próprios da esfera privada, ou, conforme a autora, características de feminilidade.

Quadro 1 - Comparação com as características do trabalho da esfera privada e os valores da Ameas

Dimensão	Valores expressos pelos fundadores	Feminilidade segundo Fletcher
Visão do trabalho	Solidariedade	Prazer
Motivador	A união faz a força	Amor
Natureza	Filantropia	Não pago
	Igualdade	Emocional
	Participação	Concreto
Tempo	Determinado	Ambíguo
Resultados	Assegurar direitos humanos	Pessoas, relações sociais, criação de comunidades, atitudes, valores, administração de tensões
Contexto	Interesses coletivos	Coletividade, colaboração

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados de pesquisa de Fletcher (1998).

No primeiro estágio de nossa investigação, encontramos uma “promessa sedutora” (MARTIN, SITKIN; BOEHM, 1985) dos fundadores quanto à criação de uma cultura organizacional homogênea, consistente em suas manifestações e, sobretudo, da qual a ambiguidade não faz parte, o que levaria a uma espécie de imortalidade organizacional.

Na seção a seguir, apresentamos a análise das narrativas dos entrevistados, enfatizando suas interpretações acerca da cultura organizacional refletida pelos fundadores. Para revelar a interpretação da cultura organizacional da Ameas no discurso dos seus membros, estes foram agrupados em quatro categorias: (1) presidência (P) e vice-presidência (VP); (2) presidente das creches associadas (PC); (3) coordenação das creches associadas (C) e (4) fundadores (F). Nessa última categoria, foram entrevistados dois membros

fundadores que não mais pertencem a nenhuma das outras três categorias. Os sujeitos da pesquisa serão identificados pelo papel desempenhado seguido da letra H, quando for homem, e M quando mulher.

Ameas: suas histórias e as interpretações

Aos sujeitos entrevistados, foi solicitado que falassem sobre eventos específicos que ocorreram e que consideram importantes por expressarem valores compartilhados quanto ao que a organização é ou será no futuro. Dessa forma, analisamos as lacunas existentes entre os valores expressos pelos fundadores e a interpretação dos entrevistados. Embora os fundadores sejam respeitados pelos membros, constatamos que a maioria destes não compartilha dos mesmos valores, por interpretarem que, em eventos específicos da história da Ameas, tais valores não se confirmaram.

Nas narrativas analisadas, deparamo-nos com vários eventos, lembrados e relembrados de diferentes formas, conforme o(a) autor(a) da narrativa e a sua importância para o(a) mesmo(a). Dentre esses eventos, observamos que um predomina na maioria das narrativas, o que não indica a possibilidade de consenso entre os membros. Apesar do evento em questão estar presente na memória das pessoas, não encontramos evidências que nos permitam afirmar que as interpretações sobre o mesmo sejam coincidentes ou que, de fato, haja um consenso organizacional.

O evento ao qual nos referimos é uma manifestação organizada pela Ameas, a qual compareceram representantes das creches para reivindicar, junto à prefeitura, um aumento na verba de subvenção, bem como ações e medidas que favorecessem o alcance de resultados. Como pode ser evidenciado, na sequência, o movimento é analisado conforme diferentes interpretações. Uma das FMs narra o evento como um trabalho vitorioso, pela melhoria das subvenções. No âmbito da coordenação das creches, o evento é interpretado como uma vitória, não pelo resultado alcançado, mas pelo união das creches num movimento. Segundo uma CM, para mostrar “ao poder público a nossa grande dificuldade. E nós fomos ouvidos naquele momento”. No discurso dos presidentes das creches, contudo, o evento não trouxe resultados.

Dessa maneira, observamos que o evento dominante, por nós identificado, carrega em si contradições e inconsistências quanto ao discurso e à prática organizacional. O movimento contou com a participação de um segmento, o de creches. Não houve adesão ou participação de nenhum outro segmento, o que é inconsistente com os valores expressos pelos fundadores.

Como evidenciado nos documentos analisados, os objetivos e os propósitos da Ameas estão voltados para o apoio às entidades não-governamentais, como forma de “fortalecer” as ONGs em suas reivindicações junto ao poder público e, ainda, posicionar-se perante o segundo setor como uma organização dotada de capital simbólico. Da mesma forma, o slogan e outros artefatos analisados têm como sustentação a ideia de que, “juntas” e “unidas”, as entidades filiadas poderão alcançar os seus propósitos.

Por diversas ocasiões, pudemos observar, nos depoimentos dos entrevistados e nos documentos analisados, a esperança de que a Ameas viria provê-los de uma “força” para lutar e vencer. É o caso, por exemplo, do depoimento de FM: “então, nós achamos que essa associação iria reforçar as ONGs no Conselho da Criança; que é pelo que a gente ainda tá lutando”.

No depoimento da VPM, evidencia-se a falta de consenso quanto à “força da união”: “Acho que as instituições não têm como se unir”. Compreendemos que o fato de a VPM não vislumbrar a possibilidade de união decreta,

para a mesma, o fim da associação. Isto é, a imortalidade da organização (garantida pelos fundadores pelo valor “força da união”) não é igualmente interpretada.

Além disso, analisando o depoimento de uma CM, encontramos evidências de que a união não está presente na prática da Ameas, restringindo-se, de fato, ao âmbito do discurso: “eu tentei firmar parceria com [...]. Aí, eu corria, fazia reunião [...]”. Como observamos, a CM não faz referência a uma eventual ajuda na busca por benefícios para os membros da Ameas. Deixa claro, ainda, que o presidente da associação atua individualmente, não buscando a unidade entre os membros, quando diz que este “caminhou sozinho”.

Alguns princípios dominantes, por nós identificados, revelam inconsistências e ambiguidades em relação aos valores dos fundadores e à prática organizacional, evidenciada pelas interpretações dos entrevistados:

- **divisão do trabalho** de acordo com a divisão sexual do trabalho – aos homens cabem as responsabilidades mais amplas e os cargos de relevância; às mulheres, funções que as coloquem em posição de subordinação;
- **lógica de controle** que privilegia o controle direto – rigor na prestação de contas, estar à disposição das normas e regulamentos do estatuto da Ameas, assinatura de listas de presença, e, por fim, o fato das relações com o Estado estarem pautadas pela intimidação, ou seja, pela retaliação daqueles que subvertem a ordem;
- ênfase na **profissionalização** – quanto a esse aspecto, há que se levantar questionamentos quanto às consequências daí advindas, como, por exemplo, o risco de tornar-se uma organização burocrática e lenta, o que contraria o seu fim maior, que “deve ser” a busca pelo bem-estar social.

No que diz respeito à coletividade, as interpretações também são inconsistentes em relação aos valores expressos pelos fundadores. Na narrativa de CM, o individualismo presente na Ameas é mencionado várias vezes, bem como o fato das pessoas que não estão engajadas com os objetivos coletivos dirigirem-se para uma “zona de conforto”.

Um das CMs considera que há um sentimento contraditório em relação ao papel da mulher: se por um lado admite-se a necessidade de uma reflexão sobre esse papel na hierarquização da Ameas, por outro, há o reconhecimento de que a mulher é uma “ajudante” do homem, o que revela ambiguidade e contradição no que diz respeito ao valor expresso **igualdade**.

Ainda no que se refere às coordenadoras de creches, a inconsistência e a ambiguidade também são percebidas quando estas apontam a dificuldade que as mulheres têm de assumir a presidência, haja vista que seria mais uma tarefa a pesar-lhe nos ombros.

“A coordenadora [...] é pedagógica, administrativa; ela é mãe... Então, na época, o que eu entendi [foi que] era uma pessoa só para muitas atividades, e nós já tínhamos as reuniões regulares... Então, a Ameas, como não foi assim, esclarecida, [...] clareada [...] nossa mente, [...] nós também, enquanto coordenadoras da creche não ia [sic] procurar saber, [...] não colocava isso como prioridade” (CM).

Além disso, a presidência é uma tarefa caracterizada como masculina, de acordo com os atributos de Fletcher (1998).

Em grande parte dos discursos analisados, deparamo-nos com a representação do lar e da família como espaços privados (MARTIN, 1992b). É fato que não encontramos evidências de pagamento salarial superior para os homens, no que se refere ao capital material; entretanto, as recompensas simbólicas atribuídas a estes denotam a distância e a subordinação das mulheres.

As organizações mais atuantes na Ameas pertencem ao segmento creche, onde as mulheres são quase a totalidade, mesmo que a presidência seja exercida por homens. Referente a essa questão, observamos ainda a perpetuação da dualidade dos papéis, sobretudo, no que diz respeito à representação de um perfil feminino alheio ao debate político e econômico (MARTIN, 1994) que ocorre distante da esfera privada.

Uma questão central, 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 poder e conhecimento se juntam para incluir, excluir e demarcar posições de subordinação e controle.

A constituição do feminino dentro da modernidade suprime os conflitos de gênero e constrói formas de sustentar as desigualdades entre homem e mulher. Isso pôde ser verificado na Ameas, quanto à permissão que os presidentes assinam para que as mulheres os representem nos atos oficiais. Apesar das coordenadoras de creche portarem tal autorização, quando uma decisão importante tem de ser tomada, o presidente retoma as rédeas da situação e ocupa seu espaço, reforçando as categorias distintivas de comportamento, ou, ainda, dando forma à desigualdade / reforçando categorias distintivas de comportamento, dando forma à desigualdade.

Nesse sentido, nas narrativas dos entrevistados encontramos evidências que contradizem as características de feminilidade defendidas pelo discurso oficial dos fundadores:

- a) são raros os encontros da Ameas, a despeito das tentativas de promovê-los. Não há uma participação efetiva dos seus membros e observa-se uma concentração em apenas um segmento, mesmo que a associação tenha como objetivo congregiar todas as organizações, independente do segmento a que pertençam;
- b) apesar de identificados mecanismos formais e informais de coordenação, estes não foram desenvolvidos pelo grupo, mas, sim, por uma minoria à frente da organização;
- c) a Ameas não conta com a participação ativa de seus membros, que só comparecem quando veem que seus interesses podem ser atendidos;
- d) não observamos a mínima preocupação com a multidisciplinaridade, com o compartilhamento de informações nem com a colaboração espontânea entre os membros.

As práticas relacionais do trabalho influenciam os resultados organizacionais (FLETCHER, 1998) em virtude das habilidades que as favorecem. Tais habilidades, demarcadas pela esfera privada, são tidas como inerentes ao universo feminino. Na Ameas, a natureza emocional do trabalho, a ambiguidade do tempo que leva para ser realizado e os seus resultados exigem habilidades inatas, consideradas (culturalmente) próprias do feminino. 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, o que identificamos como **competências de gestão**. Essa exigência desvaloriza e sufoca as práticas relacionais do trabalho, ao mesmo tempo em que reforça as assimetrias nas relações sociais.

Uma dicotomia que ainda persiste, desde o início dos tempos, é aquela sustentada pela instituição familiar, cuja estrutura funcional impõe a caracterização do que é atribuído à mulher e ao homem, determinando os papéis de

um e de outro como próprios de duas esferas diferentes. A dicotomia que divide o trabalho em uma esfera pública e numa privada (FLETCHER, 1998) é evidenciada nos discursos analisados, nos quais se assume, de forma clara, que o ator dominante na primeira é o homem, e, na segunda, a mulher. Ao homem, cabe o trabalho da presidência; à mulher, o trabalho de casa.

A despeito das mudanças ocorridas na sociedade, incluindo-se a inserção das mulheres no mercado de trabalho, os discursos analisados revelam como a associação da mulher ao lar é prevacente, mesmo no discurso das mesmas.

As creches não são dirigidas por mulheres, mas são coordenadas por mulheres. Todas... E aí, o que acontece: é delegado para essas mulheres, pelos administradores, a função de também administrar. Então, em pouquíssimas situações, nós [mulheres] nos sentimos embaraçadas, nós [...] que estamos nas creches, de ir lá e buscar a ajuda deles, [...] mas a diretoria [...] só assina os papéis. Mas na hora de resolver as questões tanto administrativas quanto práticas, quanto a fazer a creche funcionar, quem entende de lei, hoje, são os coordenadores, que passam para os seus administradores, a diretoria da instituição. (CM)

Uma CM, aparentemente sem qualquer questionamento, dá continuidade ao relacionamento convencional, ou melhor, ao estereótipo de que, na vida de um casal, o homem se apossa da esfera pública, enquanto a mulher, da esfera privada.

Se você chamar hoje uma reunião com todas as creches não-governamentais, você vai ver todas as coordenadoras. Pouquíssimos presidentes irão. E aí quando tem uma coisa que é preciso decidir com um administrador, a gente fica assim: você vai, tá? Para o presidente. Você vai, eu preciso de você hoje. Hoje precisa ter você. Hoje não pode ser eu. Mas tudo é resolvido por esse grupo de mulheres que somos nós. Eu não sei se todas têm essa consciência.

Observamos, no fragmento a seguir, a conexão existente entre o trabalho feminino e a atividade afetiva, que, por sua vez, remete à maternidade.

Porque é o meu projeto pedagógico o brincar. A criança aprender através da interação com o meio; e eu preciso habilitar esse meio, equipar esse meio para que elas possam interagir com as crianças da mesma idade, com as crianças mais velhas, com os adultos. Mas se eu ligar pra ele e falar assim, “preciso de tanto”, aí a obrigação é dele. Se ele falar “Eu não tenho!”, vou falar pra ele: “O problema é seu”. Ele é que tem que articular isso. (CM)

Na análise das narrativas contidas nas entrevistas, encontramos uma sequência de contradições. O objetivo da Ameas está associado a um apoio às ONGs, para que estas possam desempenhar o seu papel na construção de uma sociedade democrática e emancipatória. A VPM “queria que fosse um movimento”, mas, ao mesmo tempo, sua preocupação principal estava dirigida para a formalização de acordos que não estão estritamente relacionados com os interesses do público das ONGs. Da mesma forma, uma FM entende o objetivo da Ameas como o de um órgão de apoio na disputa pela subvenção de verbas. Porém, nenhuma referência é feita quanto à essência do trabalho assistencial.

Alguns fragmentos reforçam o caráter masculino da presidência da Ameas. Em seu depoimento, CM diz ter autonomia, embora pareça não perceber tratar-se de uma forma de controle institucionalizada, pois eles (os diretores) “só assinam o cheque”. A coordenadora parece não se dar conta de que “só assinar o cheque” constitui, na verdade, a dissolução de sua autonomia: “Por que lá, o presidente trabalha na CALU, a tesoureira trabalha no MARTINS. Então, eles só assinam o cheque. Eu tenho autonomia pra tudo”.

A exclusão da mulher das posições mais altas da Ameas está presente nas narrativas, como, por exemplo, nos fragmentos a seguir. Os depoimentos de uma VPM e de uma das FMs são contraditórios:

Agora, a gente tá com muita esperança porque tem a vice-presidente. A gente ficou mais esperançosa de ela pôr (a Ameas) pra frente, porque o menino (o presidente) tá querendo criar um local específico; quer contratar um contador pra fazer as escritas das entidades [...]. Então, tem uma menina (a VPM) que tá com ele, eu não me lembro o nome, mas ela ajudou a fazer os planos, ajudou a fazer os projetos, as coisas todas e tá ajudando a associação a ir pra frente. Então, eu tenho impressão que, de agora pra frente, ela vai ser criada assim, mais... ter mais condição, ter mais condições de desenvolver, entendeu? Mas faz muito anos, já, que ela tá caminhando, né? Devagar. (FM)

Conforme o depoimento anterior, ao presidente devem ser atribuídas todas as glórias, pois faz-se referência às suas ações como individuais e não, coletivas. A FM reafirma a condição de vice-presidente: o nome da “menina” que trabalha com o presidente não importa e, ainda, omite, suprime e rejeita a relevância das práticas relacionais, na medida em que refere-se a todas as ações do presidente como dele, e não da associação e de seus membros.

Outros depoimentos reiteram o quanto a trajetória da Ameas tomou um rumo diferente daquele inicialmente traçado, quando a associação surgiu como uma possibilidade de levar adiante a luta por interesses coletivos. Alguns membros acreditam que a entidade sobreviverá, vislumbrando que uma “nova forma de organização”, estruturada, hierarquizada, irá promover as mudanças necessárias a sua sustentação, evidenciando o quão necessário é dispor de características atribuídas à masculinidade. / evidenciando a importância atribuída às características associadas à masculinidade.

Ilhas de clareza em um mar de ambiguidade

A abordagem da diferenciação enfatiza as inconsistências entre os valores institucionalizados e as práticas atuais, refletindo contradições entre regras formais e normas informais, entre as interpretações de subculturas, seja de gênero, funcionais ou hierárquicas. A cultura da Ameas, analisada dessa perspectiva, confirma-se como um conjunto de valores e de manifestações, muitas vezes, contraditórios.

Distinguimos diferentes tipos de subculturas na Ameas. As coordenadoras sustentam alguns valores declarados oficialmente, o que indica a existência de um consenso dentro dos limites das subculturas hierárquicas. Assim, a ambiguidade é canalizada na parte exterior das subculturas.

As manifestações quanto aos valores de união são inconsistentes entre si, pois, ao mesmo tempo em que consideram a união uma força capaz de levá-los ao alcance de resultados, afirmam que essa união é impossível, considerando a sobreposição dos interesses individuais aos coletivos.

Embrehando-se na selva: ambiguidade, inconsistências e dissenso

A análise efetuada de uma perspectiva da fragmentação revela que a cultura da Ameas não é caracterizada como homogênea ou cheia de conflitos. Os membros compartilham alguns pontos de vista e discordam de outros.

A ambiguidade é reconhecida nas entrelinhas dos discursos analisados. A organização da Ameas é, na verdade, uma rede de relações que produz poder ao distribuir os indivíduos nas suas teias. A estrutura piramidal da Ameas torna possível o controle discreto e contínuo das ações dos seus membros. Essa estrutura oferece condições favoráveis à perpetuação das construções sociais que garantem a manutenção do sistema vigente.

Essas narrativas, contadas por pessoas que fazem parte da Ameas, desconstruídas e reconstruídas, não estão completas. Portanto, muito pode se imaginar sobre cada rota colocada de lado, sobre eventos que foram suprimidos e atores esquecidos. Muitas passagens e eventos encantaram, desencadearam e provocaram reflexões quando revividos.

Vimos que a Ameas foi criada, principalmente, com a finalidade de exercer influência para atender a interesses específicos – qual seja, as organizações de assistência social –, negligenciando outros grupos e suas prioridades. A análise das narrativas dos sujeitos entrevistados permitiu-nos observar que, embora a associação não possua ativos, existe uma intencionalidade em arrecadar fundos, por meio dos participantes, de modo a formar e manter um capital material.

Em grande parte dos discursos analisados, deparamo-nos com a representação do lar e da família como espaços privados (MARTIN, 1992). Até mesmo no discurso das mulheres é notória essa delimitação. É fato que não encontramos evidências de pagamento salarial superior para os homens, no que se refere ao capital material; entretanto, as recompensas simbólicas atribuídas a eles denotam a distância e a subordinação das mulheres.

No caso da Ameas, evidenciamos a pouca ou nenhuma importância atribuída ao trabalho relacional para o desenvolvimento da organização. As habilidades associadas à feminilidade – tais como, participação, sensibilidade e empatia, entre outras – são competências básicas para favorecer o surgimento das práticas relacionais no trabalho (FLETCHER, 1998). Entretanto, na Ameas, mesmo que as mulheres fiquem a cargo de funções e atividades que demandam essas habilidades, não encontramos evidências de que contribuam para a emergência de uma organização com práticas caracterizadas como femininas.

Este estudo envolveu ainda, o entendimento de como as diversas práticas organizacionais segregam, controlam, hierarquizam e desvalorizam o trabalho da mulher (CALAS; SMIRCICH, 1996) na organização pesquisada. / Este estudo propõe-se ainda ao entendimento do modo como as diversas práticas organizacionais segregam, controlam, hierarquizam e desvalorizam o trabalho da mulher (CALAS; SMIRCICH, 1996) na organização pesquisada. Analisando os documentos da Ameas e as narrativas dos sujeitos pesquisados, deparamo-nos com as questões centrais das correntes feministas inseridas nas abordagens em foco. Percebemos a estreita relação entre linguagem e “feminilidade” (CALAS; SMIRCICH, 1996); uma linguagem dinâmica e ambígua (MARTINS, 1994) que, ora revela conformidade e submissão ao discurso dominante, ora revela pontos de resistência explícita a esse discurso ou não e que, por vezes, mostra ainda rejeição a esse discurso. Os atores sociais da Ameas constroem suas identidades por meio de práticas discursivas (MUMBY; PUTNAM, 1992) e

de sistemas de significados. A conformidade com um universo masculino separado do universo feminino é evidenciada tanto nos documentos oficiais quanto nas narrativas analisadas.

Considerações finais

Os estereótipos de masculinidade e de feminilidade veiculados nas diferentes mídias, reforçados no campo educacional e em outras instâncias, ainda pesam sobremaneira na perpetuação das desigualdades nos papéis de gênero, seja na esfera pública em contraposição à esfera privada, seja nas outras esferas simbólicas da sociedade.

As narrativas dos entrevistados, ora analisadas, apresentam, além da hierarquia de gênero e intragênero, a hierarquia formal da organização. As estratégias para que os homens ocupem as posições de poder, no caso da Ameas, um poder simbólico, não são explícitas. Elas se acomodam no não dito das narrativas e somente são reveladas nos fragmentos em que o texto é desmantelado, nos momentos em que a contradição e os “flashes” de significados revelam as inconsistências e as ambiguidades dos múltiplos textos que delas (nas narrativas) emergem.

Mulheres e homens não são sujeitos sob total dominação, impedidos de resistir ou confrontar os discursos dominantes, mas, sim, sujeitos cujas relações são capazes de engendrar um poder que deforma, transforma e desvia a configuração de suas relações conforme a interpretação que têm da realidade. A dominação e a pressão despertam, nos sujeitos oprimidos e excluídos, reações que vão da resistência ao confronto.

A análise simultânea da cultura organizacional de três perspectivas mostrou-se apropriada para compreender as manifestações dos fundadores de uma organização do terceiro setor e as múltiplas interpretações de seus membros. Não encontramos um holograma projetado pelos fundadores. Deparamo-nos com algumas ilhas de clareza onde há consenso quanto ao que sejam os atributos da feminilidade e da masculinidade. Por outro lado, também encontramos uma selva cujas lacunas de clareza revelam inconsistências irreconciliáveis: a Ameas foi criada pautando-se por atributos de feminilidade, embora as práticas reveladas nas interpretações de seus membros mostrem uma organização caracterizada, essencialmente, pelos atributos da masculinidade.

Durante a realização deste estudo nos deparamos com alguns percalços que nos causaram surpresas, apesar de já conhecermos os limites inerentes a nossa opção teórico-metodológica. O primeiro deles é a reflexividade dos pesquisadores. Nós admitimos que muitas narrativas foram ignoradas, pois nossa atenção recaiu sobre as consistências e inconsistências quanto à masculinidade e à feminilidade num tipo específico de organização.

Nesta pesquisa, os esforços centraram-se na identificação de diferentes discursos que emergem de uma só organização, o que não é novo. Entretanto, merece destaque a contribuição dada aqui para a análise das organizações: as três perspectivas de análise cultural adotadas.

A reprodução de modos de trabalho instituídos e a dominação do que se convencionou como forma masculina mantêm a lógica processual-relacional afastada das organizações do terceiro setor. Isso reforça a necessidade de uma lógica gerencialista que conduza tais organizações ao sucesso, representado também pelo lucro, seja financeiro ou relacionado a qualquer capital simbólico.

Dentro da organização aqui pesquisada existe um processo, claramente evidenciado, de exclusão das mulheres das posições mais altas. Os discursos se contradizem, as omissões ganham evidência, os silêncios são ruidosos,

e a ambiguidade esclarece que, nesse território, pessoas que habitam diferentes mundos se falam, mas não se entendem; olham-se, 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; de outro, mulheres colocam pequenos adornos na tentativa de maquiagem as possibilidades de que este se esfale em cacos sobre suas cabeças, ferindo-as, de alguma forma.

É necessário, então, reforçar neste ponto que silêncios podem ser encontrados nessa pesquisa. Procuramos explorar os discursos que envolvem a organização, de modo a revelar o holograma, as ilhas de clareza e a teia. Exploramos, também, como as práticas discursivas são determinantes na construção social dos gêneros. Sugerimos como possibilidade para a ampliação de pesquisas nessa área, desconstruções e reconstruções de discursos das fundações corporativas que descortinem como a construção da masculinidade e da feminilidade 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.

Referências

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ALVESSON, M. Gender relations and identity at work: a case study of masculinities and femininities in an advertising agency. **Human Relations**, v.51, n.8, p.969-1005, 1998.
- _____; BILLING, Y. D. Gender and organization: towards a differentiated understanding. **Organization Studies**, v.13, n.5, p.73-102, 1992.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. 9th ed. [S.l.]:Thompson Learning, 2001.
- BOJE, D. **Narrative methods for organizational and communication research**. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- BORGES, J. F.; MEDEIROS, C. R. O.; MIRANDA, R. Construção social das relações de gênero e da carreira executiva: análise semiótica da presença de esterótipos na literatura gerencialista. In: Enanpad, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**, Enanpad, 2008.
- BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- BRADSHAW, Patricia. Women as constituent directors: re-reading current texts using a feminist-postmodernist approach. In: BOJE, D.; GEPHART, R.; JOSEPH, T. (Ed.). **Postmodern management and organization theory**. Thousand Oaks: Sage, 1996. p.95-124.
- CALAS, M. B.; SMIRCICH, L. The woman's' point of view: feminist approaches to organization studies. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. Thousand Oaks: Sage Publications. v.1, p.218-257, 1996.
- CAPELLE, M. C. A. et al. representação feminina na mídia de negócios: um estudo com duas revistas populares especializadas em gestão. In: Enanpad, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2003. CD-ROM.
- _____. Produção científica sobre gênero na Administração: uma meta-análise. ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2006. CD-ROM.
- CAVEDON, N.; FACHIN, R. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **Organizações e sociedade**, v.9, n.25, p.61-76, 2002.
- CLANDINNIN, D. J.; CONNELLY, F. M. Personal experience methods. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994. p.413-4427.
- CORREA, A. M. H. et al. Soldadinhos de chumbo e bonecas: representações sociais do masculino e feminino em jornais de empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, p.191-211, 2007.

CRESWELL, J. W. MAIETTA, R. C. Qualitative research. In: MILLER, D. C.; SALKIND, N. J. **Handbook of research design and social measurement**. 6th ed. Thousand Oaks: Sage, 2002. p.143-196.

DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.94-110.

FISCHER, T; FRANÇA, G.; SANTANA, M. Em nome de Deus. Uma ordem na Polis: o Mosteiro de São Bento. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.1, n.1, 1993.

FLETCHER, J. K. Relational practice: a feminist reconstruction of work. **Journal of Management Inquiry**, v.7, p.163-186, 1998.

FOUCAULT, M. **L'Archéologie du savoir**. Paris: Gallimard, 1969.

FREITAS, M. E. Contexto social: o mundo do trabalho, a família e os "eternos" adolescentes. **RAE Light**, v.5, n.2, p.2-6, 1998.

HATCH, M. J. The role of the research: an analysis of narrative position in organization theory. **Journal of Management Inquiry**, v.5, n.4, 1996.

LINSTEAD, S.; GRAFTON-SMALL, R. On reading organizational culture. **Organization Culture**, v.13, n.3, p.331-355, 1992.

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. (Ed.). **Hidden conflict in organizations: uncovering behind-the-scenes disputes**. New York: Sage, 1992a.

_____. **Cultures in organizations**. New York: Oxford University Press, 1992b.

_____. 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.

_____. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

_____; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. Tradução: Carmem Penido. In: CLEGG, S. R., HARDY, C; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. Reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2004. v.2, p.220-251.

_____; O'NEILL, O. A. Organizational culture: beyond struggles for intellectual dominance. Stanford University, Graduate School of Business, 2004. (Research Paper Series, n.1864).

_____; MEYERSON, D. Women and power. Conformity, resistance, and disorganized coaction. In: KRAMER, Roderick M.; NEALE, Margaret A. **Power and influence in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1999. p.311-348.

_____; SITKIN, S.; BOEHM, M. Founders and the elusiveness of a cultural legacy. In: FROST, P. et al. (Ed.). **Organizational culture**. Beverly Hills: Sage, 1985. p.99-124.

MEYERSON, D; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v.24, n.5, p.623-647, 1987.

MUMBY, D. E.; PUTNAM, L. L. The politics of emotion: a feminist reading of bounded rationality. **Academy of Management Review**, v.17, n.3, p.465-486, 1992.

MURPHY, M. G.; DAVEY, K. M. Ambiguity, ambivalence and indifference in organizational values. **Human Resource Management Journal**, v.12, n.1, p.17-32, 2002.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAMPAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, S. R., HARDY, C; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3, p.77-125.

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, Joan W. **Gender and the politic of history**. New York: Columbia University Press, 1988.

SEGNINI, L. R. P. Aspectos culturais nas relações de gênero e a questão da produtividade em tempos de trabalho flexível e qualidade total. In: MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.184-200.

THACHANKARY, T. J. Organizations as "texts": hermeneutics as a model for understanding organizational change. **Research in Organization Development and Change**, v. 6, p.197-233, 1992.