



Revista Pensamento Contemporâneo em  
Administração

E-ISSN: 1982-2596

[jmoraes@id.uff.br](mailto:jmoraes@id.uff.br)

Universidade Federal Fluminense  
Brasil

Figueredo, Patrícia Maria; Livramento Dellagnelo, Eloíse Helena  
A GESTÃO DAS MULHERES EM ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS  
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 5, núm. 2, mayo-agosto,  
2011, pp. 1-16  
Universidade Federal Fluminense  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742842001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## A GESTÃO DAS MULHERES EM ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

### WOMEN'S MANAGEMENT IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

**Patrícia Maria Figueredo**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

[patymfigueredo@yahoo.com.br](mailto:patymfigueredo@yahoo.com.br)

**Eloíse Helena Livramento Dellagnelo**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

[eloise@cse.ufsc.br](mailto:eloise@cse.ufsc.br)

#### RESUMO

Este artigo busca avaliar se as práticas organizacionais empreendidas por mulheres dirigentes em uma ONG se distanciam significativamente, a ponto de promover uma ruptura, da administração burocrática tradicional, na qual impera a lógica de mercado em detrimento da realização humana por meio do controle sofisticado imposto sobre seus membros. Com esse intuito, realizou-se um estudo descritivo aplicado em uma ONG beneficiada pelo financiamento de um projeto por um programa do governo federal cuja finalidade é a promoção da diversidade cultural no país. A técnica de coleta de dados empreendida correspondeu à aplicação de entrevistas semi-estruturadas. Os resultados obtidos pela pesquisa indicam que as práticas organizacionais implementadas são mais condizentes ao arquétipo da administração hegemônica do que a um caráter alternativo, em função principalmente da centralização observada, embora tenha se constatado a presença de elementos inerentes à racionalidade substantiva.

**Palavras-chave:** Gênero. Racionalidade substantiva. Organizações não-governamentais.

#### ABSTRACT

This article aims to gauge whether the managerial organizational practices applied by women in a NGO are so significantly different that they cause a rupture in the traditional bureaucratic administration, in which market logic prevails over human accomplishment through the sophisticated control they have over their members. In order to verify that, a descriptive study was carried out on a NGO that was benefited by a federal government financing program whose aim is to foster cultural diversity in the country. Data gathering was carried out through semi structured interviews. The results obtained through the research indicate that the organizational practices that were implemented are more related to the hegemonic administration archetype than to an alternative character, due, mainly, to the centralization that was verified, although the presence of some elements inherent to substantive rationality were also observed.

**Keywords:** Gender. Substantive rationality. Non-governmental organizations.

## INTRODUÇÃO

A dedicação à busca de soluções para os dramas sociais é tipicamente uma predisposição feminina, o que se evidencia em seu empenho ao longo da história nacional para combater as debilidades desse âmbito assim como no predomínio de sua representação e comando nos movimentos populares urbanos voltados a esse fim (CASTRO, 1999). No Brasil, programas governamentais de assistência social tais como o Bolsa Família reconhecem a mulher como protagonista em relação aos cuidados familiares, pois determinam que elas sejam as receptoras dos auxílios financeiros concedidos.

Além disso, no espaço profissional, é notória a concentração das mulheres nas áreas voltadas a esse campo. De acordo com a Fundação Carlos Chagas (2008), ao se considerar a população ativa que atinge o ensino superior no Brasil referente ao ano de 2004, as mulheres estão centradas nas áreas de educação, saúde e serviços sociais. Nesses espaços, elas se destacam inclusive nos cargos de comando; 50,2% dos diretores de empresas de serviços comunitários e sociais são mulheres enquanto nos demais setores de atividade a proporção de profissionais diretoras varia entre 11,5 e 17% (BRUSCHINI, PUPPIN, 2004).

A atenção ao estado de vida das pessoas é de alçada da mulher. Essa conjuntura é motivada pelas diferentes formas de constituição das identidades sociais de homens e mulheres, as quais determinam atributos e atividades distintos em função do sexo nas famílias – em que a mulher assume o papel de principal ou única responsável pela vida doméstica – e nos espaços públicos, nos quais elas predominam nos setores compatíveis às características tradicionalmente conferidas a elas.

Nas organizações empresariais, diversos estudos demonstram que o trabalho da mulher representa, sobretudo uma força de trabalho explorada além de segregada a atividades em que pouco pode desempenhar seu intelecto e exercer voz ativa. Uma das evidências é a inferioridade do salário feminino em relação ao masculino, uma condição generalizada no país presente qualquer que seja a variável utilizada para comparação, em 2004 (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2008).

As práticas de gestão predominantes nessas organizações correspondentes ao modelo burocrático têm sido amplamente discutidas nos estudos organizacionais como representativas de sistemas centralizadores de poder baseados em uma divisão técnica do trabalho cujo princípio fundamental é a rentabilidade e a previsibilidade da conduta humana.

As organizações não-governamentais, por comporem, presumivelmente, uma arena aberta à diversidade devido aos ideais democráticos que costumam defender e pelo fato de suas atividades, especialmente as de cunho social, serem predominantemente dirigidas pelas mulheres, podem representar um espaço no qual elas se manifestem na definição das práticas organizacionais. Assim, este artigo, por meio de uma apreciação das práticas de gestão empreendidas por mulheres em uma organização não-governamental, busca avaliar se as mesmas predominantemente promovem uma ruptura com o modelo de gestão burocrático, hegemônico na sociedade atual.

As análises foram realizadas por meio de um estudo de caso aplicado em uma ONG beneficiada na realização de um projeto por um programa público federal destinado à promoção da cultura nacional.

## O PAPEL DA MULHER NA SOCIEDADE E NO MUNDO DO TRABALHO BUROCRÁTICO

A identidade social de qualquer pessoa é produto de um processo histórico e sócio-cultural que determina uma profunda discrepância na vida de homens e mulheres ao estabelecer uma nítida divisão de papéis em função do sexo. Como resultado de um processo de construção social, o papel da mulher e do homem é distinto em diferentes culturas ou em uma mesma cultura a partir de diferentes segmentos sociais, étnicos, religiosos, etários, entre outros que a constitui. No entanto, o poder dessa dicotomia se fundamenta na sua naturalização, isto é, na crença instituída de que existem diferenças comportamentais, aptidões intelectuais e habilidades determinadas pela fisiologia que justificariam as posições desiguais de homens e de mulheres na sociedade. Como elementos naturais, portanto inerentes ao homem e à mulher, não são passíveis de questionamento, por conseguinte legitimam a discriminação sexual (BEAUVOIR, 1980; BOURDIEU, 2003; SAFFIOTI, 1987; LIPOVETSKY, 2000; FONSECA, 2000).

Como ressalta Bourdieu (2003), há um trabalho intensivo e coletivo protagonizado pelas famílias associadas às instituições sociais das quais se sobressaem as escolas, a Igreja e o Estado não somente em promover essas convicções imperiosas, mas também em moldar a própria mulher de acordo com esses conceitos gerando a tendência a fazê-la crer que seu sexo define suas capacidades. Da mesma forma, direcionam seus desejos e objetivos os tornando “femininos”, ou seja, distantes do poder. Um exemplo dessa influência é a pouca inclinação da mulher às ciências apesar de seu expressivo acesso ao ensino superior (GARCÍA, SEDEÑO, 2006).

Pesquisas dedicadas à análise da dicotomia sexual no trabalho em empresas constataam que os estereótipos sexuais atuam como norteadores das políticas de Recursos Humanos, principalmente nos processos de seleção e promoção. Essa influência gera a concentração da mulher em áreas que demandem competências e fatores comportamentais análogos às conferidas a ela na ocupação de dona de casa como sensibilidade, resignação, destreza manual e disciplina; além disso, provoca a sua repulsão aos cargos de maior poder de decisão e autoridade, disposição entendida como divisão sexual do trabalho. A dicotomia de papéis entre os sexos está presente também nas famílias nas quais a mulher profissional ou não segue predominando, o que acarreta na denominada dupla jornada de trabalho feminina. A sobrecarga imposta pela mesma orienta consideravelmente a vida profissional das mulheres restringindo suas próprias escolhas e perspectivas profissionais (HIRATA, KERGOAT, 2007, 2002; BRUSCHINI, 2007; BARRETO, 2006; CARVALHO, 2007; LOMBARDI, 2006; BOURDIEU, 2003; BRUSCHINI, LOMBARDI, 2004; BRUSCHINI, PUPPIN, 2004; FONSECA, 2000; LIPOVETSKY, 2000; LOBO, 1991; NOGUEIRA, 2006, 2004; PERREAULT, 1993; SILVA, 1995).

Conforme Lipovetsky (2000), os tradicionais preconceitos de gênero caracterizam as mulheres como excessivamente sensíveis, pouco dotadas de senso prático e de atitude, sem grandes aspirações profissionais e demasiadamente ocupadas com a família. No mundo empresarial, tais preconceitos resistem na cultura organizacional fomentando a sua segregação ocupacional e hierárquica.

Entre os cargos de alto nível hierárquico também predomina uma gritante divisão em relação a cargos ocupados por homens e mulheres. Elas ocupam fundamentalmente as gerências e as diretorias dos setores compatíveis com os atributos estabelecidos pelos esteriótipos atribuídos a elas, os chamados guetos femininos. À parte dos cargos diretamente ligados à produção e concentradas nas que representam o suporte das mesmas, ou seja, executavam funções pautadas pela comunicação, planejamento e acompanhamento

(BRUSCHINI, PUPPIN, 2004; PUPPIN, 1994). O mesmo se constatou em estudos com mulheres engenheiras, profissão tipicamente masculina (CARVALHO, 2007; LOMBARDI, 2006). Os trabalhos de Puppini (1994) e de Segnini (1998) revelam que os estereótipos sexuais dependendo do paradigma organizacional vigente podem permitir e até favorecer a ascensão hierárquica das mulheres nas organizações empresariais, mas somente em áreas compatíveis a esses preconceitos e até certo nível de autoridade. Em suma, a discriminação sexual persiste quando se considera mesmo nível hierárquico e profissão.

A predominância da mulher no espaço privado gera conseqüências interessantes além da dupla jornada de trabalho. Alguns estudos revelam que a mulher é mais apta ao exercício de certas funções por apresentar características pessoais distintas em função da ordem social e da educação. Para Segnini (1998), a posição feminina em relação à família estimula a capacidade de se relacionar, a sensibilidade e exige versatilidade para se adequar aos diversos e exigentes papéis de mãe, dona-de-casa, esposa e profissional, o que faz com que a mulher tenda a corresponder a esses critérios no exercício de seu trabalho. Hirata e Kergoat (2002) também destacam a vivência no âmbito doméstico como geradora de habilidades diferenciadas nas mulheres no universo profissional. Segnini (1998) analisa a ascensão da mulher no setor bancário, com a inserção do atendimento “personalizado” ao cliente, especialmente na comercialização de produtos e serviços, a partir da apropriação dessas habilidades. Esses atributos comportamentais que costumam ser utilizados pelas empresas como fatores que legitimam e justificam a segregação das mulheres em funções menos favoráveis são de especial relevância para as atividades desenvolvidas nas organizações do terceiro setor de cunho social.

Os trabalhos de Carvalho (2007), Lombardi (2006), Thiry-Cherques e Pimenta (2004), Puppini (1994) e Lobo (1991) realizados em empresas demonstram um traço comum na avaliação do desempenho profissional da mulher: a tendência em avaliá-la não individualmente, mas como uma categoria, especialmente quando se refere às falhas cometidas, o que reitera o estereótipo que atesta a sua incapacidade profissional. Essa situação é agravada em cargos de chefia. Costumeiramente, elas são avaliadas e criticadas com muito mais austeridade que os homens, o que as expõem à grande pressão no ambiente empresarial.

De modo geral, nas empresas em que predominam o modelo burocrático de gestão, as mulheres são tolhidas de exercer liderança nas decisões fundamentais e influenciarem significativamente no estilo de gestão e nos propósitos instituídos pelas mesmas.

## **MODELO BUROCRÁTICO E MODELOS ALTERNATIVOS DE GESTÃO**

Guerreiro Ramos (1989), distingue dois padrões de racionalidade que norteiam as ações humanas nas organizações. A racionalidade substantiva almeja a realização e a liberdade pessoal compensada pelo respeito à necessidade coletiva de também obtê-las por meio de discussão pautada pela ética e pelos valores morais. Já a racionalidade instrumental é restrita por um raciocínio prático de caráter individualista voltado exclusivamente ao alcance de vantagens financeiras e de poder, portanto inerente à lógica do mercado, como tradicionalmente concebido.

O estudioso analisa como a racionalidade instrumental está se tornando a mola mestra da vida social como um todo desde o século XVII. Tal expansão é resultado da disseminação ideológica de uma concepção demasiadamente restrita do ser humano, a qual reduz toda a sua complexidade em um único mecanismo de raciocínio e ação descartando todo o universo

de fatores incompatíveis a essa lógica emanados da denominada racionalidade substantiva.

Essa imagem é legitimada pela Ciência Social e constitui uma de suas bases fundamentais. A teoria da organização hegemônica nasceu dos pressupostos equivocados, de acordo com o autor, que sustentam a Ciência Social Moderna, portanto é “ingênua”, pois ao não enxergar a racionalidade substantiva que se confunde com a própria essência humana não pode compreender tampouco atender suas necessidades vitais. A teoria da organização é, por excelência, instrumental já que é voltada somente para corresponder à lógica custo x benefício imposta pelo mercado.

A administração burocrática é o arquétipo de organização defendido pela teoria organizacional por ser a mais compatível com uma sociedade centrada no mercado na medida em que propicia um modelo altamente eficiente em termos de produtividade por meio da aplicação de técnicas apuradas de controle. Desse modo, os estudos de Ramos (1989) corroboram a noção de “gaiola de ferro”, alcunha de Weber (1978) para explicar a disseminação sem qualquer critério da lógica de mercado a todas as áreas da vida humana, o que, aparentemente, é uma profecia que está se concretizando.

As práticas guiadas somente pela lógica de mercado, típicas das organizações empresariais, provocam o desperdício e o provável esgotamento dos recursos ecológicos, além de gerar doenças psíquicas em seus membros por negligenciar a natureza substantiva de suas necessidades, quando muito a manipulam como um meio para atingir seus objetivos financeiros, o que instaura a competitividade acirrada entre seus membros (RAMOS, 1989).

Parker (2002) alerta que a visão restrita do que significa organizar de acordo com o pensamento corrente como a “aplicação de uma tecnologia generalizada de controle”, tornou-se um dogma amplamente aceito e inquestionável como o único meio para se conquistar eficiência em qualquer organização independente da natureza de suas atividades e do contexto que a envolve.

Desse modo, a expansão da lógica de mercado para esferas que em sua origem não eram assim orientadas – como organizações do terceiro setor e públicas – é encarado como uma evolução no sentido de um maior desempenho, o que seria altamente favorável para as pessoas que dependem de seus serviços. No entanto, essa assimilação origina consequências funestas às mesmas, pois acaba desvirtuando seus propósitos e ao estabelecer padrões de políticas de organizações de mercado anulam a representação de um espaço no qual as pessoas poderiam exercer seus anseios de realização pessoal. Além disso, Clegg (1993) e Serva (1997) atentam para a existência de formas organizacionais bem sucedidas que não obedecem, pelo menos em grande medida, aos preceitos estipulados pela burocracia.

Contudo, Serva (1997) e Ramos (1989) enfatizam que em qualquer organização não ocorre a atuação de uma única racionalidade. Na realidade, observa-se a presença de ambas nos atos de seus integrantes, porém é possível constatar a predominância de uma sobre a outra. Esse predomínio não é determinado primordialmente pela espécie de seus produtos ou serviços nem por sua imagem social, mas sim por seus processos organizacionais.

Na gestão burocrática, esses processos são marcados pela submissão da realização dos indivíduos aos objetivos de maximização de eficiência e eficácia organizacional visível em fatores que geram ausência de identificação, portanto de envolvimento pessoal com a mesma como a impossibilidade de uma participação concreta de todos nas definições da vida organizacional. Em sentido oposto, Serva (1993, p. 38) em análise as características de um

conjunto de organizações substantivas pesquisadas sintetiza seus princípios norteadores como “uma busca permanente do equilíbrio entre o homem e a organização; ou seja, partindo-se do indivíduo, tenta-se construir uma organização que possa viabilizar seus anseios conjugados na base da proximidade e compatibilidade de valores”. Em uma organização do terceiro setor, há mais espaço em princípio para adoção de modelos alternativos de gestão não voltados somente a aspectos financeiros pela sua própria origem e é um setor no qual as mulheres predominam e exercem comando. Portanto, pode proporcionar uma oportunidade de análise acerca das práticas gerenciais femininas no sentido de se verificar se essas rompem com o modelo de administração tradicional.

## **MÉTODO**

O trabalho apresentado baseia-se em um estudo de caso realizado em uma organização não governamental atendida pelo Programa Cultura Viva implementado pelo Ministério da Cultura. Esse programa promove projetos voltados à área cultural em todo o país que são denominados como pontos de cultura. A escolha da organização ocorreu após levantamento prévio dos pontos de cultura existentes em Santa Catarina que formavam na época, apenas 04 unidades. Após contatos prévios com as organizações mais acessíveis geograficamente e que obedecessem ao critério de terem os projetos dirigidos por mulheres, obteve-se o apoio do ponto de cultura em análise neste trabalho.

A abordagem utilizada no estudo de caso é predominantemente qualitativa. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi – estruturadas aplicadas com uma das diretoras da organização e com duas mulheres que desempenham as principais funções do ponto de cultura uma como coordenadora que responde pela administração da execução do projeto e a outra como professora de jornalismo responsável direta pelo desenvolvimento de seu principal objetivo. As entrevistas foram realizadas individualmente, em um local privativo da organização, gravadas em áudio e posteriormente transcritas de modo a preservar a fidedignidade dos dados coletados. Inicialmente, explicou-se que as entrevistas se prestavam a uma pesquisa acadêmica.

A partir do objetivo geral do trabalho, definiram-se algumas categorias de análise. Concernente às mulheres que atuam no ponto de cultura: significado e importância atribuída às atividades desempenhadas (motivação para integrar uma ONG, realização pessoal); e relação entre as atividades desenvolvidas no ponto de cultura e as desenvolvidas no contexto familiar (dupla jornada de trabalho). Em relação à gestão empreendida no ponto de cultura e na ONG vinculada: divisão do trabalho (discriminação de sexo, critérios de admissão, controle e avaliação); tomada de decisão (participação, acessibilidade às informações, centralização, objetivos e princípios); e relações ambientais (recursos financeiros, perspectivas para o futuro, vínculo com a comunidade, liberdade de ação).

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo, utilizando-se da técnica da análise categorial e por meio da análise documental.

## **A ASSOCIAÇÃO DAS ENTIDADES USUÁRIAS DO CANAL COMUNITÁRIO DE FLORIANÓPOLIS – TV FLORIPA**

A ONG proponente do projeto cultural apresenta como finalidade principal disponibilizar um canal de televisão no qual cidadãos comuns possam exibir suas produções permitindo assim, por meio de um instrumento de comunicação de grande difusão, que a comunidade expresse sua cultura e suas reivindicações, a partir de seu próprio modo de

pensar. A quantidade de pessoas que trabalham na emissora é variável, mas em média 15 membros a integram.

A partir da implantação do Programa Cultura Viva, a ONG vislumbrou a possibilidade de empreender o seu objetivo mais complexo, ou seja, tornar indivíduos sem qualquer formação ou experiência na área aptos a produzirem trabalhos jornalísticos visando expressar a realidade que envolve comunidades de Florianópolis, sob a ótica de seus integrantes. Com esse intuito, elaborou-se o projeto que originaria o ponto de cultura Uma ilha se olha estudado.

A gestão da associação é altamente centralizada pela direção e assembléia geral de modo que decisões e informações relevantes são restritas a seus membros inclusive quanto aos processos de avaliação dos projetos externos que executa em parceria, uma de suas principais atividades. Tal situação se opõe drasticamente à observada em organizações substantivas nas quais a tomada de decisão é debatida coletivamente com a participação efetiva de cada indivíduo ou pelos menos é permitida a todos nos casos em é delegada a grupos formados para esse fim (SERVA, 1993).

Um dos motivos dessa configuração, segundo a própria diretora, é a força de trabalho na ONG ser composta somente por pessoas voluntárias, à exceção do ponto de cultura e da diretoria. Observa-se a assimilação da lógica instrumental pela qual somente o ganho individual, principalmente o financeiro motiva o ser humano verdadeiramente (RAMOS, 1989).

Os critérios de seleção dos voluntários e integrantes do ponto de cultura se limitam ao interesse em desempenhar as funções disponibilizadas e à qualificação demandada para assumi-las. Também para a aceitação de projetos os únicos fatores enfatizados pela diretora foram de ordem financeira. Não foi mencionada pela diretora como requisito a reciprocidade com a própria razão de existência da instituição, ou seja, com a causa social defendida pela mesma e a identificação com seus valores percebidos por Serva (1997) como requisitos fundamentais de admissão em organizações consideradas substantivas.

A proporção de homens e de mulheres que trabalham na entidade é equivalente, porém ocorre uma distribuição desigual na qual as atividades técnicas são predominantemente assumidas por homens e as administrativas por mulheres. O mesmo ocorre no ponto de cultura. Situação típica de divisão sexual do trabalho, como ocorre nas empresas de acordo com os autores já citados. Embora a origem dessa disposição seja explicada pelas entrevistadas como fruto de tradição cultural ou casualidade e de elas afirmarem não haver nenhuma diretriz estabelecida pela organização sobre isso, a dirigente do projeto e a diretora da ONG demonstram contradição evidenciando forte crença nos estereótipos de sexo. Os argumentos expressos apresentam um teor determinista biológico, o que coincide com os resultados de diversos estudos como os já apontados. Por exemplo, a coordenadora do projeto cultural explica assim a ausência de mulheres nas funções técnicas: “por uma coisa assim de *natureza* é digamos que os homens são mais, mais lógicos, mais práticos, mais... acho que por isso eles se identificam mais com essa coisa de *tarem na técnica*”.

Na ONG há mulheres ocupando cargos de diretoria, contudo em atividades de assessoramento compatíveis aos estereótipos de gênero, a saber, coordenação e funções financeiras tais como nos estudos de Bruschini e Puppini (2004) e Puppini (1994). A diretora da ONG menciona sua carreira na área técnica jornalística em outras organizações, em um



cenário fundamentalmente masculino: “eu sempre fui uma no meio de várias”. Ela acredita que a ausência de mulheres nessas funções no mercado como um todo decorra da falta de inclinação feminina para desempenhá-las e não menciona práticas discriminatórias sexistas: “por exemplo, o trabalho de câmera é muito externo e as mulheres não gostam muito desse tipo de trabalho”.

Constata-se assim que a ONG a despeito de seus propósitos apresenta uma gestão tradicional, com relevantes características instrumentais e reflete a divisão sexual do trabalho das organizações de mercado.

## **O PONTO DE CULTURA UMA ILHA SE OLHA**

A concepção do ponto de cultura Uma ilha se olha foi reformulada e adaptada diversas vezes para atender as exigências do Programa e para ser viabilizado em função das verbas que poderiam ser disponibilizadas, em um processo longo e difícil definido como uma “batalha”. O projeto apresenta como público alvo os adolescentes de baixa renda de duas comunidades de Florianópolis selecionadas por apresentarem realidades sócio-econômicas e culturais bastante diversas entre si.

A execução do projeto é constituída por duas etapas. A primeira etapa corresponde à habilitação por meio de uma oficina de capacitação em tecnologia digital em vídeo, jornalismo, câmera e edição oferecida aos adolescentes e a segunda etapa à promoção de um intercâmbio de conhecimentos, experiências e informações entre os dois pólos. As produções chegam ao domínio público por meio da veiculação pela emissora da ONG. A equipe de trabalho é composta por 08 membros: 1 coordenadora geral, 1 professora de jornalismo, 1 instrutor de câmera, 1 instrutor de vídeo, 2 monitores e 2 pedagogas. As últimas são funcionárias públicas designadas pela Secretaria da Cultura para fornecerem orientações no período inicial e final da implementação do projeto.

Salienta-se que tanto nos depoimento da diretora da ONG quanto no da coordenadora do projeto a preocupação em angariar recursos é bastante freqüente evidenciando a profunda dependência ou crença na dependência das organizações de mercado a ponto de gerar a tendência em se acreditar que sem esse suporte é impossível ser bem sucedido. Assim, a coordenadora atribui à falta de apoio de uma grande mídia comercial para a divulgação do projeto a responsabilidade pela baixa procura pelo curso. No depoimento da diretora da ONG, a obtenção de fundos parece se confundir com a própria finalidade da organização.

As pautas para a produção das reportagens foram decididas em seu primeiro ciclo baseadas exclusivamente nas sugestões e nas escolhas voluntárias dos próprios alunos. De um modo geral, as reportagens apresentaram um caráter reivindicatório e de denúncia aos problemas sofridos pela comunidade. percebeu-se a ausência de trabalhos que tratassem de assuntos relacionados à cultura.

A cultura local como grande responsável pelo sentimento de coletividade e de identificação entre as pessoas que fazem parte de uma comunidade, aparentemente, não incita o interesse desses adolescentes. Tal circunstância, presumivelmente, é reflexo do desmantelamento cultural que esses grupos vêm sofrendo (MADEIRO, CARVALHO, 2003; GAMEIRO, MENEZES, CARVALHO, 2003) A supremacia da racionalidade instrumental é verificada em todas as esferas da sociedade, incorporando a cultura que também passa a ser controlada pelas normas de mercado. Surge assim, a “cultura de massas” cujo um dos principais efeitos é o fim da diversidade cultural de cada povoado provocada pelo seu

amoldamento aos critérios de apreciação universais. O poder da cultura de massas se assenta na comunicação de massas criada após a Crise de 1929 simbolizada pela televisão e pelo rádio os quais foram grandes responsáveis pela disseminação do modo de vida americano pautado pelo consumismo (MORIN, 2007).

A ministrante conclui que o trabalho dos alunos também é reflexo da influência do jornalismo atual que se concentra em questões relativas a adversidades e negligencia a importância da cultura e das ações voltadas a amenizar problemas sociais como o trabalho de ong's. De acordo com Santos (apud GAMEIRO, MENEZES, CARVALHO, 2003), assiste-se no cenário cultural atual a uma disputa entre as culturas locais e a indústria cultural, caracterizada pela pressão exercida por essa para a padronização da cultura popular segundo os interesses de mercado e pelo movimento de resistência organizada por aquelas que procuram se disseminar por meio da utilização de recursos originários da cultura de massas.

Por outro lado, certas manifestações culturais populares podem simplesmente desaparecer por não serem consideradas "úteis" financeiramente, correlato ao que ocorre na Ciência Social como defende Ramos (1989) em que somente a utilidade prática, em especial financeira justifica a existência de um conhecimento. Outra decorrência é a mutação das mesmas para se adaptar ao "gosto popular" como acontece com o carnaval (MADEIRO, CARVALHO, 2003) e com grupos de maracatu em Pernambuco (GAMEIRO, MENEZES, CARVALHO, 2003).

Por conseguinte, a professora pretende incentivá-los a explorar temas ligados à cultura e à história local a fim de incentivar o espírito de integração entre as pessoas das comunidades. Há uma preocupação em não dirigi-los, mas somente "despertá-los que tem coisas boas na sociedade em que eles vivem e tem gente que não conhece isso e é bom eles mostrarem...". Essa disposição demonstra uma clara intenção em preservar e valorizar a cultura local mantendo a autonomia dos alunos, o que é coerente com os propósitos do projeto e com a racionalidade substantiva.

## **AS MULHERES DIRIGENTES DO UMA ILHA SE OLHA E A DUPLA JORNADA DE TRABALHO**

A coordenadora geral responsável por dirigir o ponto de cultura apresenta uma experiência de 20 anos em agências de publicidade na área de marketing. A professora de jornalismo possui experiência de mais de 30 anos na área jornalística em empresas e em uma universidade onde atuou como professora por alguns anos. Embora oficialmente a coordenadora seja a dirigente única do projeto, a responsabilidade pela implementação de sua função primordial é centralizada pela professora por isso é aqui tratada também como dirigente. Ambas exercem atividades em uma ONG pela primeira vez.

Elas recebem remuneração pelo exercício de suas atividades no ponto de cultura, contudo, constitui um valor mínimo obtido por uma pesquisa de mercado na época da elaboração do projeto e que se tornou um tanto defasada em função de atraso no repasse das verbas. Logo, a renda obtida através do Uma Ilha se Olha não se constitui um fator preponderante para a presença delas assim como para a de seus outros participantes. A maioria das pessoas que integra o projeto desempenha outras atividades profissionais que complementam a renda familiar, inclusive a coordenadora que trabalha em uma produtora. Para ela, o salário é simbólico diante da grande absorção que o trabalho opera. A motivação maior para participar do projeto entre as entrevistadas está relacionada a elementos substantivos, como realização e luta por ideais.

A coordenadora tem uma filha pela qual é a única responsável tanto pelos cuidados com sua educação quanto pelo seu sustento. Embora ela não execute efetivamente as tarefas de casa, pois conta com o auxílio de uma empregada doméstica sente os efeitos da dupla jornada de trabalho. Como sublinha Lipovetsky (2000), recursos que atenuem a execução das tarefas domésticas para a mulher concomitantemente ampliam seu desgaste mental já que a responsabilidade pela vida privada se mantém salientada em decisões fundamentais como selecionar produtos e serviços, organizar horários e transporte das crianças e planejar uma rotina adequada para a família.

A entrevistada percebe que a interferência da vida doméstica no trabalho é mais marcante no aspecto emocional, no qual enfrenta dilemas entre a vida familiar e a pública que originam sentimentos de culpa pelas horas que passa distante da filha em função do trabalho. Como uma mulher chefe de família – exemplo de uma tendência crescente no país onde, já no ano 2000, 26% das famílias eram chefiadas por mulheres, de acordo com dados do último Censo realizado pelo IBGE (2008) – soma-se à dupla jornada de trabalho, o peso de ser a única responsável pelo provimento da filha.

A dupla jornada de trabalho influenciou em sua decisão de participar do ponto de cultura, pois ela acreditava que a rotina em uma ONG fosse menos estressante que a de uma empresa privada, a qual estava habituada. Outrossim, por se tratar da execução de um projeto com todas as atividades planejadas e organizadas, ela entendeu que estaria menos exposta a eventualidades que requeressem períodos de dedicação exclusiva. Observa-se assim a vida doméstica desempenhando forte influência na definição da carreira profissional da mulher a exemplo do que constatarem outros estudos, como os de Bruschini e Lombardi (2004).

No entanto, após três meses atuando no Uma Ilha se Olha ela percebe que o trabalho que assumiu “é bem envolvente” demanda o mesmo ritmo intenso de trabalho e o mesmo comprometimento que os cargos de empresas de mercado costumam exigir. Tampouco há flexibilidade de horários predominante nas organizações substantivas observadas por Serva (1997) que poderia amenizar o *stress* que ela vivencia cotidianamente.

Ao contrário do que se poderia pensar, a presença em ONGs não é necessariamente mais favorável às mulheres nesse sentido a proporção em que assimile valores das empresas burocráticas tradicionais que intensificam a rotina de trabalho. Contudo, ela salienta que há um lado compensatório em integrar esse tipo de organização que “fortalece interiormente”. A professora não sente qualquer intervenção da vida doméstica em seu trabalho, porém se encontra em uma situação bastante diversa, pois é divorciada e não tem filhos assim lhe cabem menos atribuições em relação à família.

## **A GESTÃO DAS MULHERES NO UMA ILHA SE OLHA: A PROMOÇÃO DE UM MODELO ALTERNATIVO?**

O ponto de cultura é um exemplo da separação que ocorre na organização entre os indivíduos que decidem seus rumos e os que somente executam o que se decidiu. A elaboração do projeto empreendida pela diretoria foi rigidamente detalhada e estabelecida para que pudesse ser aprovado pelo Ministério da Cultura. No entanto, a mesma não toma parte de sua gestão que fica a cargo dos integrantes contratados exclusivamente para esse fim, especialmente a coordenadora geral.

Paralelamente, o monitoramento governamental é discreto, segundo as entrevistadas. A exceção é o controle financeiro mesmo assim somente no prazo final de implementação

quando deverão ocorrer comprovações sobre a aplicação de todos os recursos recebidos. Assim, a dirigente do Uma ilha se olha goza de certa autonomia para executar o projeto. Por outro lado, elas foram introduzidas no ponto de cultura somente após a sua elaboração completa e à sua aprovação pelo Ministério da Cultura. Dessa forma, não tomaram e nem podem tomar nenhuma decisão de grande relevo como a distribuição dos recursos recebidos, pois uma vez que o projeto tenha sido aprovado, o Programa não permite alterações significativas no mesmo, principalmente em relação ao orçamento devido à inflexibilidade e à minúcia impostas à prestação de contas.

Essa situação também reitera o que costuma se observar nas organizações empresariais referente à questão de gênero, conforme estudos já mencionados: as mulheres embora possam ocupar posições que requeiram responsabilidade e comando, a finalidade dessas atividades é essencialmente a execução das decisões e são coerentes com a tradicional imagem feminina. No caso do ponto de cultura, coordenar e lecionar são funções com as quais pode-se estabelecer analogia às desempenhadas pela mulher na esfera doméstica nos cuidados com a família.

A coordenadora é a responsável por decisões administrativas rotineiras que são discutidas em equipe por meio de reuniões como de logística, pelo cumprimento do orçamento aprovado pelo Programa bem como pelos constantes ajustes e adaptações necessárias em situações nas quais a realidade se mostra diferente do que foi planejado. Salienta-se que esses ajustes são limitados, pois o controle orçamentário imposto pelo governo é detalhado, o que acaba “engessando” atitudes para solucionar problemas do cotidiano. Além disso, ela também responde pela demissão e seleção dos integrantes.

São realizadas reuniões semanais com todos os membros a fim de avaliarem essas questões e também para a avaliação do desenrolar dos trabalhos, nas quais são levantadas sugestões para as dificuldades e deficiências sentidas. Os alunos exercem um papel de destaque quanto à participação nos processos de avaliação. O controle e a avaliação das atividades também são efetuados de maneira informal e não planejada no cotidiano pela equipe. Essa situação embora se aproxime de uma lógica substantiva à medida que todos os integrantes sejam ouvidos em reuniões, a decisão final é uma prerrogativa da coordenadora. Já em relação às atividades referentes à produção das reportagens ainda que sejam realizadas em equipe, é somente a professora que define o escopo das mesmas assim como os temas a serem ministrados em aula – respeitando a orientação geral estabelecida pelo projeto. Portanto, observa-se a adoção da administração participativa, mas considerável presença de hierarquia e divisão do trabalho.

Além disso, ao contrário da coordenadora que tem acesso a todas as informações relativas ao projeto, os demais membros têm acesso somente ao que é referente às suas atividades específicas, o que inviabiliza a tomada de decisão nos demais assuntos. Assim, a professora referente ao estabelecido no projeto dispõe apenas de informações pedagógicas e didáticas. Esse constitui mais um fator que revela a centralização na gestão do projeto inerente a organizações burocráticas e logo à racionalidade instrumental. Em organizações identificadas como substantivas, as informações circulam entre todos os membros que participam das decisões (SERVA, 1993). Esse fator observado é incompatível à autenticidade e ao exercício da individualidade.

A coordenadora afirma que suas tarefas nesse projeto se baseiam em primeiro lugar no objetivo de manter o grupo coeso - uma preocupação recorrente - estimulando o “espírito de equipe” entre todos os membros. Ela considera que a coesão da equipe, ou seja, “não pode ter

muitas diferenças entre um e outro” é condição essencial para que o trabalho flua de maneira que as etapas sejam concluídas conforme os prazos previstos. Nesse trecho, evidencia-se a crença em um fundamento burocrático essencial: a negação de conflitos, na qual repousa o controle e a dominação de acordo com Weber (1991) que apresenta na obediência o ponto chave.

Essa situação se opõe a de organizações em que a racionalidade substantiva prevaleça em razão de que nelas os valores emancipatórios são um de seus alicerces (SERVA, 1997). Em tais organizações, o respeito à individualidade é notório nos principais processos administrativos, incluindo tomada de decisão principalmente porque são pautadas pela busca constante do entendimento. Tal como defende Ramos (1989) o debate racional e a ética são os componentes de ajuste apropriados à vida em conjunto. Assim, o conflito surgiria como decorrência natural de um ambiente no qual todos possam se manifestar e não como algo a ser combatido.

Outro ponto enfatizado pela coordenadora do projeto como uma função primordial é a “cobrança” para que cada um desempenhe satisfatoriamente o seu trabalho de modo que o projeto transcorra normalmente. Embora declare que também é seu dever permitir que os outros a cobrem, depreende-se pelos depoimentos que o controle é centralizado na hierarquia e não exercido de modo coletivo de acordo com os valores do grupo o que é inerente às organizações burocráticas (WEBER, 1978).

A professora expressa o dever de estimular o senso ético e o espírito comunitário dos alunos para que “aprendam a fazer jornalismo e ao mesmo tempo aprendam a modificar alguma coisa dentro dessa comunidade”. Essa preocupação é compatível com a racionalidade substantiva, já que as atividades não estão focadas somente na capacitação e experiência profissional, ou seja no ganho individual, como fatores de motivação para os alunos. Ambas as entrevistadas se esforçam para estabelecer um vínculo efetivo com as comunidades dos adolescentes atendidos e que está sendo estabelecido gradualmente com o apoio de entidades dos bairros como outras ONGs e associações.

Dessa forma, o ponto de cultura apresenta uma divisão de trabalho bem definida e formal no sentido de que as tarefas são rigidamente classificadas nos cargos e cabem somente aos seus detentores selecionados em função de requisitos de cálculo de desempenho em termos de eficiência, entendida como dependente das qualificações técnicas do ocupante de cada cargo. Esse fator também é utilizado para a centralização na tomada de decisões, configurando a dominação legitimada pelo saber ou pelo conhecimento técnico, o que segundo Weber (1978) consiste no próprio significado de administração burocrática.

Nos depoimentos, as ênfases na experiência profissional e no conhecimento técnico foram recorrentes e entendidos como fatores fundamentais para o exercício bem sucedido de todas as tarefas inerentes a cada cargo. Além disso, a coordenadora é retratada como a chefe e a professora detentora de uma função de suma relevância, ou seja, como as duas entrevistadas centralizam as funções-chave para o projeto são encaradas como mais importantes que os demais. Diferentemente, do constatado em estudo empreendido por Serva (1997) sobre organizações substantivas, em que a autonomia na divisão do trabalho é manifesta na escolha espontânea de cada indivíduo sobre as tarefas que deseja assumir por meio de decisões tomadas em conjunto e ocorre inclusive a rotatividade na destinação das tarefas.

Elas se sentiram atraídas em ingressar nesse ponto de cultura por ser um projeto

voltado à educação e à construção da cidadania destinado a pessoas de baixa renda. Consideram como seu objetivo principal impulsionar os adolescentes carentes a ampliarem sua “visão do mundo” para que possam melhorar suas condições de vida e exercer plenamente seus direitos como cidadãos através de reinvidicações e denúncias. Percebe-se então, que para elas a satisfação pessoal em trabalhar para realizar os valores nos quais acreditam são preponderantes ao interesse com a qualidade das produções em si, que poderiam trazer mais recursos à organização. Essa postura é análoga à nova ótica proposta por Ramos (1989) para os próprios conceitos de administração e de mercado ao posicioná-los não como guias da vida humana e sim como meios que devem auxiliar e estar subordinados a sua plena realização.

Eu tô bem feliz porque é um trabalho muito bacana, tem bastante carinho também dos alunos e vê que eles têm confiança e eles percebem que a gente tá ali só por eles [...] é porque quer ajudar tem a pretensão de ajudar e quando tu consegue, tu tem um retorno assim que te traz felicidade. [...] é uma oportunidade divina (Coordenadora geral do ponto de cultura).

Os diretores da ONG somente voltarão se envolver com o projeto ao final a fim de decidir sobre uma possível continuidade em assembléia geral. O fator de decisão sobre seu prosseguimento, de acordo com a diretora entrevistada, além da possibilidade de captação de recursos com outras organizações, é o resultado das produções. Portanto, a causa social da ONG é relegada a segundo plano em uma postura mais próxima à racionalidade instrumental. Não há uma integração efetiva entre a direção da ONG e a do ponto de cultura, tratados sempre como entidades distintas, separadas.

Já a professora e a coordenadora aspiram que o projeto prossiga. A coordenadora do projeto se mostra angustiada em envolver os adolescentes carentes atendidos em um projeto que os fazem vislumbrar uma realidade diversa ao que conheciam e interrompê-lo, sem lhes oferecer uma estrutura que os permita modificarem suas vidas.

Quanto à política de admissão, a coordenadora ressalta como fundamentais além da capacidade profissional, características provenientes da racionalidade substantiva, especialmente no que se refere à identificação com a missão almejada pelo projeto, ou seja, “amor, carinho pela causa”.

A coordenadora percebe que há diferenças no modo de cobrança com relação às mulheres marcada por uma severidade mais incisiva, situação semelhante à vivenciada por mulheres em organizações de mercado, de acordo com diversos autores como os já mencionados. Ela declara que “se eu fosse um homem as pessoas resistiriam um pouco mais em trazer os problemas”; “se acham no direito de cobrar mais”. Curiosamente, ela declara em outro momento que nunca se sentiu discriminada por ser mulher nessa organização denotando que situações de discriminação podem passar despercebidas como tais sendo assimiladas pela recorrência com que ocorrem como banalidades. A professora expressa que nunca se sentiu discriminada por seu sexo em seu trabalho no projeto, mas já notou esse fato em outras organizações em que trabalhou. Uma possível explicação é que na ONG ela está inserida em um papel tradicionalmente feminino - lecionar, educar e organizar pautas que na área jornalística seria uma tarefa mais coerente com os estereótipos femininos. Em outras organizações, ela já assumiu funções mais masculinas, segundo ela, como edição e percebeu forte preconceito. Assim, percebe-se a organização do trabalho de acordo com a divisão sexual do trabalho estendida a uma organização cujo propósito é democrático.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E DISCUSSÕES

O envolvimento dessas mulheres com o projeto vai muito além de meramente cumprir as atividades para as quais foram contratadas, ou seja, com o rendimento individual característico da racionalidade instrumental. Elas demonstram um comprometimento social efetivo com as conseqüências do mesmo na vida das pessoas atendidas que se confunde com suas próprias aspirações pessoais, portanto representa fonte de realização e de identificação pessoal.

Entretanto, infere-se que o modelo de gestão empreendido por elas não promove uma ruptura com o a administração burocrática tradicional justamente porque não é propício a que o trabalho represente o mesmo aos demais membros do grupo. Essa conclusão se justifica pela centralização observada nos processos de tomada de decisão e no controle exercido bem como pela rígida divisão do trabalho. Destaca-se também a presença de algumas características de discriminação de gênero análogas às freqüentemente verificadas em empresas.

Possivelmente, essa conjuntura seja decorrente da formação e da experiência profissional dessas mulheres. A falta de contato com práticas de gestão guiadas pela lógica substantiva pode contribuir para explicar o caráter predominantemente instrumental da gestão adotada. Salienta-se que o projeto é proveniente de uma organização cujo modelo de gestão apresenta importantes atributos instrumentais, apesar de apresentar como escopo a prestação de um serviço que potencialmente amplia a liberdade de expressão das comunidades atendidas. Ainda que não ocorra uma interferência direta e constante, a configuração da ONG provoca cobrança pelos resultados práticos do trabalho, ou seja, acerca das produções. Acrescenta-se ainda que a responsabilidade em assumir um projeto já no período de sua implementação financiado por recursos externos à ONG também cria pressão para cumprir o que foi determinado, por conseguinte, gera a percepção de necessidade de controle, do qual pode derivar a centralização de autoridade.

No entanto, a firme disposição dessas mulheres em transformar a realidade das comunidades que atendem remete a noção do homem que “age”, ou seja, que persegue seus ideais, o qual Ramos (1989) analisa em contraposição ao homem “comportado” àquele que simplesmente se restringe a obedecer às normas impostas a ele enquanto detentor de emprego. Entretanto, é bastante provável que elas tenham assimilado o entendimento do modelo burocrático como o único meio de se alcançar objetivos com eficiência, seguindo a tendência dessa disseminação ideológica, tal como apontada por Parker (2002).

## REFERÊNCIAS

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de pesquisa: revista de estudos e pesquisa em educação**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 37.n. 132, set dez 2007.

\_\_\_\_\_; LOMBARDI, M. R.. S.São Paulo: **Banco de dados Carlos Chagas**, 2004. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/mulher/apresbd.html> Acesso em: 10 maio 2009.

\_\_\_\_\_; PUPPIN, A.B.**Cadernos de pesquisa**, São Paulo, v.34, n.121, jan abr 2004.

CASTRO, R. Gênero e participação cidadã para o desenvolvimento local: os conselhos municipais de Salvador-Bahia. **Organizações & Sociedade**, Salvador, V.6, n 16, p. 129-149,

setembro dezembro 1999.

CLEGG, S.R. Debates teóricos e contextos internacionais. In: CLEGG, S.R. **Organizações modernas: estudos organizacionais**. Londres: Sage Publications, 1993

FONSECA, T. M. G. **Gênero, subjetividade e trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. Apresenta informações sobre o trabalho feminino. Disponível em: [www.fcc.org.br/gt.html](http://www.fcc.org.br/gt.html). Acesso em: 02 dezembro 2008.

GAMEIRO, R; MENEZES, M F; CARVALHO, C A. Maracatu pernambucano: resistência e adaptação na era da cultura mundializada. In: CARVALHO, C A; VIEIRA, M M F (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.

GARCÍA, M. I. G; SEDEÑO, E. P. Ciência, tecnologia e gênero. **Ciência, tecnologia e gênero: desvelando o feminino na construção do conhecimento**. In: SANTOS, L. W., et al. Londrina: IAPAR, 2006.

IBGE. Apresenta informações sobre mulheres responsáveis pelo provimento familiar. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/familia/oquemudou.html> Acesso em: 08 dezembro 2008.

HIRATA, H; KERGOAT, D. **Nova divisão sexual do trabalho?** Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo editorial, 2002.

LIPOVETSKY, G. **A terceira mulher: permanência e revolução do feminino**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

LOBO, E. S. **A classe operária tem dois sexos: trabalho, dominação e resistência**. 1º ed Ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

MADEIRO, G; CARVALHO, C A. Da origem pagã às micaretas: a mercantilização do carnaval. In: CARVALHO, C A; VIEIRA, M M F (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

PARKER, N. **Against management: Organization in the age of managerialism**. Cambridge: Polity Press, 2002.

PERREAULT, M. A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho diferentes ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, Jean – François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. V. 2. São Paulo: Atlas, 1993.

PUPPIN, A. Mulheres em cargos de comando. **Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil**. In: BRUSCHINI, C; SORJ, B. (Org.). São Paulo: Marco zero: Fundação Carlos Chagas, 1994.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2º edição. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1989.

SAFFIOTI, H I. B. **O poder do macho**. São Paulo: Moderna, 1987.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v.37, n.2, p.-18-30, abril- junho 1997.

\_\_\_\_\_. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v.33, n.2, p. 36-43, março-abril 1993.



SEGNINI, L. R. P. **Mulheres no trabalho bancário**: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero. São Paulo: editora da Universidade de São Paulo, 1998.

SILVA, L. H. Admitimos mulheres, para trabalhos leves. **Estudos feministas**, Rio de Janeiro, v.3, n.2, p. 349-361, 1995.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Rio de Janeiro: ZAHAR editores, 1991.

\_\_\_\_\_. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: ZAHAR editores, 1978.