

## **A presença feminina na gestão das Organizações do Terceiro Setor: uma análise em contexto local**

**NELMA SANTOS DE ARAÚJO**

*Universidade Federal de Uberlândia*

**MARLI AUXILIADORA DA SILVA**

*Universidade Federal de Uberlândia*

### **Resumo**

As Organizações do Terceiro Setor (OTS) estão presentes em vários setores da economia e são de fundamental importância em âmbito social, educacional, religioso, econômico, político, cultural e ambiental. O crescimento dessas organizações vem acompanhado da crescente participação feminina, fato este que será objeto de análise neste estudo que tem como objetivo verificar de que forma as mulheres participam e realizam a gestão das OTS no município de Gurinhatã (MG). O estudo exploratório com abordagem qualitativa classifica-se como estudo multicase e foi desenvolvido em cinco instituições cujo serviço prestado à comunidade classifica-se como de assistência social. Confirmou-se que nessas organizações a presença feminina na coordenação e gestão é uma realidade e é evidente a liderança feminina em atividades e movimentos voltados à busca de benefícios coletivos. Em seu processo de gestão, as mulheres percebem dificuldades, muitas delas relacionadas à escassez de recursos financeiros, que são atribuídas ao gênero no momento de angariar recursos junto à comunidade local e gestores públicos, falta de valorização por parte do município aos projetos sociais e falta de tempo da diretoria para dedicarem-se à melhoria das atividades das instituições. Confirma-se, no perfil das gestoras, a presença de características como: objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disponibilidade de se trabalhar em equipe e dividir decisões na solução de problemas, especialmente com relação à forma como buscam gerir a instituição e resolver os problemas financeiros.

**Palavras chave:** Terceiro Setor, Gênero, Gestão.

### **1 INTRODUÇÃO**

As entidades que atuam no terceiro setor englobam instituições do setor privado que desempenham atividades geradoras de bens e serviços de caráter público. Atuam no contexto social, político e econômico contemporâneo, seja no âmbito cultural, educacional, social, religioso, da saúde, da conservação e proteção ao meio ambiente (Dutra & Silva, 2014).

Se em alguns setores econômicos há a predominância de homens nos quadros de trabalho, o inverso ocorre no terceiro setor, onde se constata que desde as primeiras instituições a presença feminina é efetiva, ou seja, em maior quantidade (Medeiros & Valadão Júnior, 2008). Estudos que tratam da questão de gênero no trabalho trazem contribuições relevantes para a constatação de que a mulher não possui a mesma condição que o homem no ambiente de trabalho (Ribeiro & Valadão Júnior, 2009).

Ramos (1989 citado por Ribeiro e Valadão Júnior, 2009) afirma que no setor privado os valores que orientam as relações não se baseiam na competição, na eficiência e no cálculo das ações com vistas ao lucro financeiro e, por isso, a orientação e dinâmica dessas entidades são diferentes. Espera-se, então, que a situação das mulheres nestas organizações aponte para uma situação de equilíbrio entre os gêneros.

Neste contexto busca-se neste estudo, que têm por delimitação do tema a análise da participação feminina na gestão das organizações do terceiro setor, responder ao seguinte questionamento: **Como as mulheres participam na gestão das Organizações do Terceiro Setor (OTS) no município de Gurinhatã (MG)?**

Assim, o objetivo geral é verificar de que forma as mulheres participam e realizam a gestão das OTS no município de Gurinhatã, cidade localizada no Pontal do Triângulo Mineiro. Como objetivos específicos, inicialmente, identificou-se a composição das diretorias das OTS para confirmar a presença feminina. Também foram mapeadas as funções exercidas por mulheres para confirmar se estas estão em cargos diretivos. Caso não se confirmasse a presença feminina nesses cargos verificar-se-ia se estas exercem atividades-meio, consideradas nesse estudo como coordenação e gestão, seja por meio de serviço voluntário ou assalariado. Também foram diagnosticados os motivos que levam as mulheres a participarem nessas entidades, justificando a realização do presente estudo por contribuir com a discussão às temáticas relacionadas ao terceiro setor, e ainda às discussões de gênero, também na gestão dessas organizações.

O estudo encontra-se estruturado em cinco seções. A primeira é constituída pela introdução. Na segunda e terceira apresentam-se a revisão da literatura e os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na quarta seção são discutidos os resultados e, por fim, expõem-se as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentam-se conceitos sobre entidades do terceiro setor evidenciando estudos que discutem as questões de gênero relacionadas à gestão dessas entidades.

### 2.1 TERCEIRO SETOR

Dentre os setores econômicos as Empresas Sem Fins Lucrativos [ESFL] incluem-se, em sua maioria, no Terceiro Setor. O Terceiro Setor é assim chamado por englobar instituições com fins públicos e sociais, porém de caráter privado, regidas pelo direito privado e que, portanto não se enquadram no Primeiro Setor (Estado), e por não possuírem objetivos mercantis, também não são qualificadas como instituições do Segundo Setor (Mercado), enquadrando-se então no denominado espaço público não estatal (Olak & Nascimento, 2010; Slomski, Rezende, Cruz & Olak, 2012; Dutra & Silva, 2014).

A denominação terceiro setor é ainda utilizada para caracterizar as atividades que não se enquadram na categoria do primeiro setor, constituído pela administração pública ou das atividades do mercado e o segundo setor representado pela indústria e comércio, com o objetivo de obtenção de lucros (Mañas & Medeiros, 2012). O terceiro setor, conforme afirma Cabral (2007, p. 2), “aplica-se ao conjunto de iniciativas e organizações privadas, baseadas no trabalho associativo e voluntário [...] com atuação voltada ao atendimento de necessidades humanas, filantrópicas, direitos e garantias sociais”.

Mundialmente, vem ocorrendo notável crescimento em atividades voluntárias, sem fins lucrativos ou não governamentais (Salamon, 1998). Nesse setor as pessoas se organizam para oferecer serviços à sociedade e acelerar o crescimento de economias locais, promovendo ações em defesa do meio-ambiente, ou seja, realizando diversos objetivos esquecidos ou sob a responsabilidade do estado.

Salamon & Anheier (1992) coordenaram pesquisa para conceituar o terceiro setor e propuseram uma classificação internacional para as entidades aí inseridas mediante uma divisão em grupos, subgrupos e atividades. A partir de então e conforme explicam Meregé (2005) e Oliveira (2009) o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] adaptou essa classificação e divulgou uma ampliação da Classificação Internacional das Organizações sem Fins Lucrativos [COPNI] de acordo com suas finalidades (IBGE, 2012). Na Tabela 1 é apresentada essa classificação que tem sido adotada em diversos estudos com a finalidade de gerar dados comparáveis.

Tabela 1. Entidades sem Fins Lucrativos, segundo a COPNI ampliada

<p><b>Grupo 01 – Habitação</b> 01.0 Habitação</p> <p><b>Grupo 02 - Saúde</b> 02.1 Hospitais 02.2 Outros serviços de saúde</p>	<p><b>Grupo 08 - Meio ambiente e proteção animal</b> 08.0 Meio ambiente e proteção animal</p> <p><b>Grupo 09 - Desenvolvimento e defesa de direitos</b> 09.1 Associações de moradores 09.2 Centros e associações comunitárias</p>
---	---

<p><b>Grupo 03 - Cultura e recreação</b> 03.1 Cultura e arte 03.2 Esporte e recreação</p> <p><b>Grupo 04 - Educação e pesquisa</b> 04.1 Educação infantil 04.2 Ensino fundamental 04.3 Ensino médio 04.4 Educação superior 04.5 Caixas escolares e similares 04.6 Estudos e pesquisas 04.7 Educação profissional 04.8 Outras formas de educação/ensino</p> <p><b>Grupo 05 - Assistência social</b> 05.0 Assistência social</p> <p><b>Grupo 06 - Religião</b> 06.0 Religião</p> <p><b>Grupo 07 - Partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais</b> 07.1 Partidos políticos 07.2 Sindicatos, federações e confederações 07.3 Associações empresariais e patronais 07.4 Associações profissionais 07.5 Associações de produtores rurais</p>	<p>09.3 Desenvolvimento rural 09.4 Emprego e treinamento 09.5 Defesa de direitos de grupos e minorias 09.6 Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos</p> <p><b>Grupo 10 - Outras instituições privadas sem fins lucrativos</b> 10.1 Condomínios 10.2 Cartórios 10.3 Sistema 10.4 Entidade de mediação e arbitragem 10.5 Comissão de conciliação prévia 10.6 Conselhos, fundos e consórcios municipais 10.7 Cemitérios e funerárias 10.8 Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas anteriormente</p>
--	--

Fonte: IBGE (2012).

No Brasil, o terceiro setor ainda de acordo com Ioschpe (2005) é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, em âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato cujos domínios são expandidos, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Por ser um setor constituído por organizações privadas, formalmente organizadas, autogovernadas que envolvem a participação voluntária, sem finalidade de lucro (Salamon, 1998) essas entidades possuem características distintas daquelas entidades públicas e ainda das sociedades empresárias. Cabral (2007) destaca seis características, evidenciadas na Tabela 2, como base para uma definição estrutural-operacional dessas entidades.

Tabela 2 - Classificação e características das organizações do terceiro setor

<b>Classificação</b>	<b>Características</b>
1- Estruturadas	São organizações institucionalizadas que apresentam formalização de objetivos, processos, procedimentos que venham a assegurar sua longevidade. Essa estrutura assegura que se conheçam os responsáveis civis e seus objetivos, principalmente no item que se refere à aplicação dos recursos financeiros.
2- Privadas	Por esse atributo, as organizações não lucrativas não fazem parte do aparato institucional governamental, o que não impede que recebam recursos financeiros oficiais. Esse atributo refere-se basicamente à sua estrutura, e não às suas fontes de apoio.
3- Não distribuidoras de lucros	As organizações não lucrativas não podem distribuir lucros entre seus dirigentes. No entanto, podem ser organizações superavitárias, gerando mais receitas do que despesas. Essa receita é aplicada no atendimento de sua missão.
4- Autogovernadas	São organizações autônomas que possuem os processos e instrumentos para efetuar sua gestão, não respondendo, externamente a outras instâncias, senão àquelas da legislação que regula. Esse atributo completa o requisito de estrutura, solicitando que as organizações desenvolvam procedimentos internos formais e a designação de corpos de governança e regras internas.
5- Voluntárias	Presença de trabalho voluntário não remunerado, que é expresso por um compromisso individual com a missão e pela ausência de participação obrigatória ou coercitiva de seus membros nas questões em que as organizações se envolvem. Não se cogita a inclusão de partidos políticos e sindicatos no campo do terceiro setor.
6 - Finalidade pública	As organizações do terceiro setor devem servir a algum propósito público,

---

	contribuindo para o bem coletivo, atendendo a demandas e a interesses de um público externo aos seus constituintes.
--	---

---

Fonte: Adaptado de Cabral (2007).

Nas OTS a gestão é um processo determinante para a concretização dos objetivos sociais.

## **2.2 AS FUNÇÕES DA GESTÃO SOCIAL**

Reed (1997, p. 3) cita que gestão é “[...] um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a atividade produtiva no trabalho” e que proporcionam “uma melhor compreensão dos processos e das estruturas através dos quais se mobiliza o poder e se efetua o controle”. No terceiro setor, o processo de gestão tem como maior desafio o desenvolvimento de uma estrutura de gestão que contemple características como flexibilidade, criatividade e sensibilidade dada suas peculiaridades que exigem, conjuntamente, sustentabilidade e a visibilidade de atuação (Teodósio, 2001; Santos, Ischikawa & Vieira, 2005; Tenório, 2006).

Soares e Melo (2010) ao assegurarem que a gestão é uma prática social explicam que a gestão deixa de ser analisada “como uma estrutura formal de sistemas e controles, e passa a ser vista como uma estrutura contextualizada de relações sociais que visa à contínua articulação de práticas complexas e diversificadas, de modo a assegurar a coordenação e a integração da interação social”.

As funções da gestão social, planejamento, organização, direção e controle, é uma referência de conformidade da gestão das organizações do terceiro setor e permite descrever a capacidade da mesma em cumprir a sua missão. Reed (1997) classifica essas funções como dimensão técnica do processo de gestão e aponta outras dimensões como a perspectiva política, crítica e praxeológica inseridas no processo gerencial.

O planejamento de acordo com Cabral (2007, p. 153) “fornece as informações e as estimativas que permitem à organização ordenar os recursos com maior eficácia, mostra qual é a melhor combinação de fatores, forças, recursos para a obtenção dos resultados desejados”. Para Tenório (2006), o planejamento tem por finalidade determinar as atividades, os recursos e os meios para que a organização consiga atingir seus objetivos. O planejamento compreende três níveis: operacional, tático e estratégico.

No plano operacional inserem-se as tarefas e rotinas desenvolvidas no curto prazo. O planejamento tático determina metas específicas à determinada área a fim de alcançar os objetivos maiores. Já o planejamento estratégico destina-se a refletir sobre o futuro da organização à longo prazo, analisando assim o ambiente interno e externo da organização, considerando também as oportunidades, tendo como objetivo primordial o alcance da missão. (Maximiano, 2011).

A função organização conforme Cabral (2007) é o processo de ordenação, quando um indivíduo busca criar um ambiente humano e material com determinada ordem, para que ocorra esse processo é necessário que haja planejamento desde sua origem. Ainda de acordo com o autor a direção é a função gerencial que tem por objetivo garantir a execução das ações na organização, através da distribuição de tarefas e responsabilidades, sendo necessário motivar as pessoas para que as mesmas realizem as responsabilidades que lhes foram atribuídas, atingindo assim objetivo da organização. Tenório (2006) complementa que a direção “é a ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais”.

Já a função controle permite avaliar se a missão está sendo cumprida, através da satisfação dos beneficiários, se as metas propostas estão sendo alcançadas, se há atendimento da demanda e da qualidade (Maximiano, 2011). De acordo com Robbins (1999), o controle é assegurar que os objetivos traçados, estão sendo alcançados, monitorando sempre o desempenho da organização.

Para que as OTS realizem sua missão no ambiente que estão inseridas, é necessária a aplicação dos quatro conceitos de função social descritos acima, para que alcancem o sucesso e, efetivamente, desempenhem o seu papel social.

## **2.3 A QUESTÃO DO GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES**

O gênero, segundo Torreão (2007), designa as diferenças entre homens e mulheres, em relação às crenças, atitudes, valores, sentimentos e atividades. Nesse sentido destaca-se a liderança das

mulheres em atividades e movimentos voltados não somente à busca de ideais próprios, mas também voltados em benefícios coletivos, como em organizações no terceiro setor.

Kanan (2010) explica que a participação das mulheres nas organizações de trabalho, em atividades de liderança é crescente, porém ainda é minoria em relação aos homens e apresentam práticas discriminatórias absurdas em relação ao valor de seu trabalho, ou seja, mesmo desempenhando funções idênticas àquelas realizadas por homens, em muitas organizações o trabalho feminino possui menor valor monetário, permanecendo assim submetidas às desigualdades de gênero.

Ainda de acordo com Kanan (2010) a mulher a partir do século XX passa a exercer um papel ativo na sociedade saindo do processo de acomodação e submissão para assumir novos papéis na sociedade, fato este exemplificado pela participação das mulheres na luta pelo direito ao voto e movimentos populares por melhorias na qualidade de vida.

A questão de esclarecer as principais diferenças no modo de trabalhar entre homens e mulheres vai bem mais além de questões biológicas, conforme explica Gomes (2004). Percebe-se no público feminino a presença de características como: objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disponibilidade de se trabalhar em equipe e dividir decisões na solução de problemas, portanto, não se pode negar que as organizações modernas estão exigindo um novo perfil de profissional mais flexível, sensível e cooperativo, habilidades estas que estão presentes no público feminino (Gomes, 2004).

Siqueira e Binotto (2008, p. 4) explicam que no campo organizacional, a inserção da mulher em postos de trabalho, assume características ambíguas, visto que, “ao mesmo tempo em que a sociedade do conhecimento requer características de flexibilidade, inter-relacionamento, criatividade, valores reconhecidos como predominantemente femininos, as oportunidades de ascensão a cargos gerenciais ainda são muito restritas para as mulheres”. De forma contrária, sobre a dimensão da participação feminina nas organizações Madruga, Gomes, Fleig, Altíssimo & Costa (2001) reconhece um cenário de maior participação da mulher, principalmente na dimensão pública.

No ambiente organizacional, segundo Heifetz (1994) mudanças ocorridas resultaram numa evolução no conceito de liderança aplicado às organizações. A liderança, que durante décadas, referia-se às pessoas que ocupavam posições de gerenciamento no topo das organizações, hoje é considerada, também, em níveis hierárquicos inferiores e, portanto, não é necessariamente restrita ao gênero masculino.

A liderança produz mudança e movimento nas organizações através da criação de uma visão, desenvolvimento de estratégias, alinhamento das pessoas bem como a responsabilidade de inspirar e motivar o grupo e, uma vez independe da posição ocupada pelo indivíduo na organização, é possível que tanto em cargos diretivos quanto naqueles intermediários, de coordenação e gestão, confirme-se a presença feminina. Todavia, em relação ao terceiro setor estudos de Siqueira e Binotto (2008), Medeiros e Valadão Júnior (2008) e Manãs e Medeiros (2012) confirmaram que os cargos diretivos, especialmente de presidentes das OTS, ainda são predominantemente atribuídos aos homens.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa classifica-se, quanto à abordagem do problema, como qualitativa. Quanto aos objetivos é um estudo exploratório. Em relação aos procedimentos de pesquisa para a coleta de dados, serão adotados a pesquisa bibliográfica e o estudo de casos múltiplos.

Pesquisas bibliográficas são desenvolvidas “a partir de material já elaborado” (Gil (2008, p. 50). Quanto aos estudos multicascos Yin (2010) explica que o desenvolvimento de experimentos múltiplos, ou seja, a análise de vários casos torna a pesquisa mais vigorosa, justificando esse procedimento para investigação do processo de gestão das OTS do município de Gurinhatã (MG) que compuseram a amostra.

A amostra foi definida após a confirmação da existência de 26 (vinte e seis) instituições ativas que se enquadram como organizações do terceiro setor no município. A relação das organizações foi

disponibilizada pela Prefeitura Municipal e o CNPJ consultado junto ao sítio eletrônico da Receita Federal do Brasil [RFB] para confirmação da situação ativa ou inativa. Na Tabela 3 encontra-se a descrição das OTS que compuseram a população que foi construída considerando sua classificação de acordo com a classificação definida pelo IBGE (2012) dividindo as OTS em grupos, subgrupos e atividades. Nesse momento, também se classificou os membros da diretoria de acordo com o gênero. Tabela 3 - Relação das organizações do terceiro setor do município de Gurinhatã (MG).

Grupos	OTS	Membros da diretoria		Observações
		Gênero		
		M	F	
3	1. Karaíbas Tênis Clube	04	02	
	2. Caixa Escolar João Borges de Castro		05	
4	3. Creche Menino Jesus	--	--	Centro educacional mantido pela prefeitura. Não possui diretoria.
	4. Lar do idoso São João Batista de Gurinhatã	01	05	
	5. Associação Arte de Criar	--	06	
	6. Fraternidade Feminina – damas da Fraternidade de Gurinhatã	--	06	
	7. Moneg – Movimento Negro de Gurinhatã	04	02	
	8. Loja Maçônica Professor Paulo dos Santos	04	--	
	9. Clube de Mães Maria de Nazaré	--	--	Não foram localizados membros da diretoria
5	10. Associação das Lavadeiras de Gurinhatã	--	--	Não foram localizados membros da diretoria
	11. Centro de Promoção Humana João XXIII	--	--	Não foram localizadas instalações físicas e membros da diretoria
	12. Mitra Diocesana de Ituiutaba – Paróquia de São Jerônimo	03	--	
	13. Centro Espírita Amor e Esperança	01	04	
	14. AFAPA – Associação das Famílias dos Agricultores da Sub-bacia dos Ribeirões dos Patos e Arantes	05	01	
	15. Sociedade Amigos de Flor de Minas	01	03	
	16. AATA – Associação das Artesãs do Temeroso D. Adelaide Soares de Freitas	--	03	
	17. Associação dos Amigos Produtores Rurais Assentados na Fazenda Nova Rosada de Gurinhatã	05	--	
	18. Associação Terra Trabalho e Liberdade dos Assentados da Fazenda Nova São Jerônimo Pequeno	04	02	
	19. Associação Conviver da Terceira Idade de Gurinhatã	04	02	
	20. Agriplan - Associação de Agricultores Familiares Planalto	--	--	Não foram localizados membros da diretoria
7	21. Associação dos Moradores do Rancho Alegre Anjo da Guarda	--	--	Não foram localizados membros da diretoria
	22. Conselho Comunitário de Desenvolvimento Rural de Santa Cruz do Temeroso	--	--	Não foram localizados membros da diretoria
	23. Associação Renovação e Liberdade dos Assentados na Fazenda Nova Piedade Barreiro	03	03	
	24. Associação dos Pequenos Produtores Rurais do Assentamento Vargem do	03	03	

	Touro			
10	25. Conselho Comunitário de Segurança Pública – Consep	03	03	
	26. Integração do Progresso e Desenvolvimento Nacional	--	--	Não foram localizados membros da diretoria

Fonte: As autoras (2014).

Dentre as OTS ativas definiu-se como instituições a serem investigadas aquelas que efetivamente prestam serviços sociais à comunidade e enquadram-se no Grupo 5 – Assistência Social e Grupo 6 – Religião, conforme classificação proposta COPNI ampliada. As organizações classificadas em ambos os grupos desenvolvem atividades que beneficiam à comunidade em geral, proporcionando-lhes melhores condições de vida e totalizam 7 (sete) instituições conforme sumarizado na Tabela 4.

Tabela 4 - Organizações do terceiro setor investigadas

Grupo	Organização	Serviço social
5 - Assistência Social	1. Lar do Idoso São João Batista de Gurinhatã	Assistência à idosos e deficientes físicos desamparados
	2. Associação Arte de Criar	Projetos assistenciais na produção de enxovais, aulas de música e pintura.
	3. Moneg - Movimento Negro de Gurinhatã	Integração dos negros à sociedade.
	4. Fraternidade Feminina - Damas da Fraternidade Gurinhatã	Doação de alimentos a população carente
	5. Loja Maçônica Prof. Paulo dos Santos	Doação de alimentos a população carente
6 – Religião	6. Centro Espírita Amor e Esperança	Atividades religiosas, visitas fraternas e atendimento às pessoas carentes.
	7. Mitra Diocesana de Ituiutaba – Paróquia de São Jerônimo	Atividades religiosas e atendimento às pessoas carentes.

Fonte: As autoras (2014).

Ressalta-se, que houve a necessidade de exclusão de duas entidades dentre as 7 (sete) OTS que compuseram a amostra. Excluiu-se da discussão as entidades Mitra Diocesana de Ituiutaba – Paróquia de São Jerônimo e Loja Maçônica Prof. Paulo dos Santos, pelo fato de suas diretorias serem exclusivamente masculinas.

Instituições classificadas nos demais grupos não foram selecionadas para a pesquisa. Essas associações são classificadas em grupos específicos e representam segmentos da população junto aos órgãos da administração pública e, na presente análise, seguindo critérios já adotados em estudo de IBGE (2012) foram excluídas visto atuarem como entidades que se destinam à defesa de direitos e interesses dos cidadãos a elas associados.

Para o levantamento de dados optou-se pela coleta de dados por fonte primária, com o objetivo de obter informações suficientes para responder ao problema de pesquisa. Elaborou-se questionário, com perguntas abertas e sua aplicação se deu sob a forma de entrevista estruturada que foi gravada para posterior análise do conteúdo.

O questionário aplicado teve por fim buscar informações para analisar a participação das mulheres na gestão das OTS do município de Gurinhatã (MG), assim como os fatores que levam estas mulheres a estarem ligadas à estas entidades, realizando trabalhos voluntários ou assalariados e assim responder ao questionamento proposto. As entrevistas foram direcionadas aos presidentes das associações e, em alguns casos, foi estendida também aos coordenadores que auxiliaram na coleta de dados.

Todas as entrevistas foram agendadas antecipadamente via contato telefônico, onde foi marcado o horário e o local para a realização da mesma, que ocorreram na sede de cada instituição investigada. Tiveram duração média entre 40 (quarenta) minutos a 1h e 30min (uma hora e trinta minutos). Vale ressaltar que durante a realização das entrevistas não se conseguiu mapear as diretorias anteriores devido à resistência por parte dos diretores no fornecimento das atas antigas.

Destaca-se que foi obtida autorização para divulgação, tanto do nome da organização quanto

dos membros das atuais diretorias junto à essas entidades, constantes nas discussões apresentadas. As respostas foram analisadas por meio de análise de conteúdo, que Martins e Theóphilo (2010, p. 8) destacam ser “uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática”. Os resultados são apresentados na próxima seção.

#### **4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

Gurinhata, município localizado no Pontal do Triângulo Mineiro, possui 6.094 habitantes. O município faz divisa com os municípios de Ipiacaçu, Santa Vitória, Ituiutaba e Campina Verde. As principais atividades econômicas são advindas da agropecuária (59%), serviços (37%) e indústria que representa apenas 4%. (IBGE, 2014).

Nesse município são inúmeras as instituições que desenvolvem atividades sem fins lucrativos com finalidade de prestação de serviços sociais à comunidade de forma geral e, ainda, a grupos específicos como se verificou no mapeamento preliminar das OTS e conforme evidenciado na Tabela 3.

Algumas mulheres entrevistadas participam da gestão de mais de uma organização, conforme se confirmará ao longo das discussões, porém não foram apurados os motivos que as levam a participarem da gestão de mais de uma organização. Na sequência apresenta-se, pormenorizadamente, a discussão relativa a cada OTS. Após a apresentação detalhada do conteúdo das entrevistas expõem-se de forma sintetizada os principais resultados apurados.

##### **4.1 Lar do Idoso São João Batista de Gurinhata**

O Lar do Idoso São João Batista de Gurinhata é uma organização que se dedica, principalmente, à assistência social, amparo e assistência ao idoso e ao deficiente físico desamparado. O início de suas atividades data de 1993. A entrevista foi realizada com a presidente e tesoureira da instituição.

A atual diretoria do Lar do Idoso São João Batista é composta em sua quase totalidade (confirmou-se que apenas o segundo tesoureiro é do gênero masculino) por mulheres e essa diretoria irá permanecer nas atividades até o final do mês de fevereiro de 2015. A Sr<sup>a</sup> Suely de Fátima Borges, 52 anos de idade, com formação acadêmica na área de psicologia, atua como presidente da organização desde 18/02/2013. A ocupante do cargo de tesoureira e coordenadora dos serviços na organização, Sr<sup>a</sup> Maria Inês Franco Carvalho, 53 anos de idade, é administradora de empresas. Os demais membros não possuem cursos superiores e possuem a mesma faixa etária da presidente e tesoureira.

O trabalho executado por toda a diretoria é voluntário, isto é uma característica das OTS que é confirmado por Ioschpe (2005). Somente os serviços de coordenação - exercidos pela 1<sup>a</sup> tesoureira Sr<sup>a</sup>. Maria Inês Franco Carvalho - são remunerados. A presidente é responsável por toda a parte jurídica do Lar e a elaboração de relatórios e ofícios e em sua ausência a vice-presidente assume suas funções.

A 1<sup>a</sup> secretária é responsável por lavrar atas das reuniões que geralmente são realizadas uma vez por mês e na sua ausência a 2<sup>a</sup> secretária assume as funções. A 1<sup>a</sup> tesoureira que também é a coordenadora realiza o recebimento dos benefícios dos assistidos e efetua os depósitos identificados na conta corrente do Lar, compras de medicamentos, alimentos, remédios, fraldas, material de limpeza, quando necessário paga consultas à médicos e exames clínicos.

Embora receba remuneração por seus serviços de coordenação, a Sr<sup>a</sup> Maria Inês dedica às atividades da instituição, 4 horas diárias para execução de seus serviços. A Sr<sup>a</sup> Suely afirmou efetuar visitas diárias, quando encontra disponibilidade, e as duas diretoras ficam disponíveis no celular por 24 horas, caso haja necessidade de ir ao Lar ou resolver alguma questão. Ambas alegam que o tempo é suficiente, justamente pela disponibilidade de assistência via celular.

Atualmente o Lar do Idoso possui 11 funcionários, todos são assalariados, sendo 5 cuidadores de idosos - 2 trabalham à noite e 3 durante o dia; 1 técnica em enfermagem; 1 coordenadora; 3 responsáveis por serviços gerais e 1 folguista. Confirmou-se que profissionais da comunidade

prestam, diariamente, serviços voluntários ao Lar, sendo 5 voluntários: 1 fisioterapeuta, 1 psicóloga, 1 médico, 1 nutricionista e 1 terapeuta ocupacional.

Questionada sobre como ocorreu o processo de composição das diretorias, a atual presidente, Sr<sup>a</sup> Suely, nos informou que tão logo decidiu concorrer à presidência da OTS, estabeleceu contato com pessoas idôneas, de confiança e com disponibilidade de auxiliar o lar, através de convite para todas as pessoas que acreditou tivessem interesse. A diretoria foi eleita sem concorrência.

Na fala da Sr<sup>a</sup> Maria Inês (coordenadora e tesoureira) percebe-se o desinteresse dos cidadãos em participar de organizações dessa natureza: *“antigamente ninguém tinha interesse pelo Lar e decidi me candidatar e participar da diretoria pela amizade que possuo com o grupo e hoje, com essa tarefa minha vida mudou e me sinto mais feliz”*.

Percebe-se nessas gestoras as características destacadas por Gomes (2004) como objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disponibilidade de se trabalhar em equipe e dividir decisões na solução de problemas desde o momento da candidatura à diretoria do Lar e na execução das tarefas diárias de coordenação, como destacado pelas entrevistadas.

O planejamento, destacado por Maximiano (2011), Cabral (2007), Tenório (2006) e outros autores, como essencial para o atingimento dos objetivos e missão organizacional, foi elaborado pelas gestoras, logo que assumiram a diretoria e foi essencial para conhecer a situação administrativa e financeira do Lar.

O custeio das despesas do Lar, de acordo com relato da entrevistada Sr<sup>a</sup> Suely, é realizado por meio de subvenções, doações e depósitos judiciais esporádicos. A subvenção é resultante de um valor repassado mensalmente pela prefeitura do município. Foi-nos dito que ao final de cada mês é efetuada a prestação de contas, que necessita de aprovação do conselho fiscal para assim ser anexada no mural da instituição para conhecimento de todos os interessados. Essa tarefa é desempenhada por parte da 1<sup>a</sup> tesoureira e coordenadora, que também realiza a contratação de funcionários e fiscaliza o desempenho do trabalho de todos.

Ambas as entrevistadas concordam que a instituição está conseguindo desempenhar sua função social, visto que conforme o discurso das mesmas, as melhorias aos assistidos são visíveis. Apesar desse ponto positivo a OTS possui dificuldades. A escassez de recursos financeiros é um problema recorrente para a gestão dessa instituição conforme confirmado no discurso da presidente que enumera as principais dificuldades enfrentadas em sua gestão:

*“No início da gestão a maior dificuldade foi conseguir mão-de-obra, pois o lar era considerado um lugar horrível e ninguém possuía interesse de prestar serviço, contudo, atualmente essa visão mudou. Também falta recurso financeiro para melhorar as instalações físicas”*. (Sr<sup>a</sup> Suely – presidente).

A fala da presidente evidencia que as dificuldades financeiras podem ser atribuídas à questões de gênero, pois quando indagada se estas dificuldades poderiam estar correlacionadas ao gênero, que na atual diretoria é predominantemente feminino, foi dito que *“sim, pois, muitas pessoas acham que as mulheres não entendem de alguns assuntos (obras, conserto de encanação) e não nos levam à sério”*.

Se a questão de gênero dificulta a arrecadação de recursos financeiros facilita o relacionamento com os assistidos. Tanto a presidente quanto a tesoureira explicam que *“o relacionamento da diretoria com os assistidos e com os funcionários é muito boa, pois o trabalho é realizado em parceria, algo facilitador é o fato de todas as funcionárias serem mulheres e os idosos possuem um carinho especial para com elas”*.

O destaque a esse bom relacionamento configura-se como um ponto positivo da prática social executada e é explicado em Soares e Melo (2010) quando afirmam que a gestão passa a ser vista como uma estrutura contextualizada de relações sociais que visa à contínua articulação de práticas complexas e diversificadas, de modo a assegurar a coordenação e a integração da interação social.

#### **4.2 Moneg: Movimento Negro de Gurinhatã**

O Movimento Negro de Gurinhatã (Moneg) foi fundado em Gurinhatã no ano de 2003 e tem por objetivo promover à integração dos negros e outras etnias à sociedade e disseminar a cultura afrodescendente na região, inclusive com objetivos futuros da realização do concurso para escolha da miss negra. Nessa OTS a presidência, vice-presidência e tesouraria são funções exercidas por homens. Na composição observa-se a presença de duas mulheres que atuam como primeira e segunda secretária. A instituição não possui funcionários e somente 2 (duas) pessoas prestam trabalho voluntário à organização.

A principal atividade envolvida na organização é assistência social, com o objetivo de promover a integração dos negros, índios, mulheres, ciganos e outras etnias à sociedade. Nessa instituição não foi possível entrevistar as mulheres e, assim, diagnosticar os motivos que as levam a participarem da gestão dessas entidades. O discurso do Sr. Waldir, com relação à composição da diretoria e ao processo de gestão da OTS, aponta que *“é difícil encontrar pessoas que se interessam em participar desta associação, pois os próprios negros se excluem”*. A atual diretoria foi formada através de convite à pessoas da sociedade em geral, que se disponibilizaram em participar.

As mulheres, segundo o presidente, auxiliam na tomada de decisões. Todavia não foi possível elencar quais seriam essas decisões ou também se o tempo dedicado e as tarefas que efetivamente são realizadas pelas mesmas. O conteúdo do discurso do Sr. Waldir destaca que atualmente as atividades estão paralisadas, mas que as decisões são tomadas por todos os integrantes em comum acordo.

#### **4.3 Associação Arte de Criar**

A Associação Arte de Criar é uma organização que se dedica à realização de projetos assistenciais que envolvem mulheres produzindo enxovais, crianças no projeto de música e ainda desenvolve atividades de pintura em tela. Suas atividades datam de 2010. Nessa OTS toda a diretoria é composta somente por mulheres. Acredita-se que essa homogeneidade deva-se ao tipo de atividade social desenvolvida na instituição e, também pela crescente liderança das mulheres nas organizações de trabalho conforme destacado por Kanan (2010).

O processo de composição da atual diretoria foi efetuado através de convite pela presidente anterior (Sr<sup>a</sup> Suely) que passaria a atuar como coordenadora dos projetos e vice-presidente, sendo assim aceito pela Sr<sup>a</sup> Celma que se candidatou à presidência da OTS, especialmente pelo envolvimento que a entidade possui com o trabalho social, sendo uma maneira de ajudar à comunidade, através de seu trabalho voluntário.

A presidente da associação, Sr<sup>a</sup> Celma José Ribeiro Freitas, 51 anos de idade, pedagoga, atua na associação há um ano. A organização está envolvida principalmente com assistência social e desenvolve, atualmente, 3 (três) modalidades de projetos:

- Mulheres criando arte: consiste na reunião de mulheres que confeccionam enxovais para cama, mesa e banho. Todos os produtos são vendidos na sede da associação, e em feiras de artesanatos. Os produtos também são confeccionados por encomenda.
- Aulas de música – projeto “Uai que toca”: Envolvem jovens e adolescentes que recebem aulas de música e violão, monitorados pelo Prof. Badiinho.
- Pintura em tela: são aulas de pintura abertas à comunidade em geral, onde a monitora ensina as técnicas necessárias para a confecção das telas.

As senhoras Celma (presidente) e Suely (vice-presidente e coordenadora) afirmaram que o trabalho exercido pela diretoria da Associação Arte de Criar é voluntário, já as pessoas envolvidas com os projetos assistenciais recebem remuneração.

Com relação à quantidade de funcionários, no projeto Mulheres Criando Arte, existem 04 funcionários assalariados entre coordenadores, instrutores e envolvidos na administração. Aproximadamente 20 mulheres produzem suas artes e ganham por produção através da venda de seus produtos. Esse projeto é patrocinado pela Petrobrás. No projeto de música estão envolvidos crianças, jovens e adolescentes da comunidade. E o projeto de pintura, mantém uma parceria com o Centro de Referência da Assistência Social [CRAS], beneficiando a todos que possuem interesse pelo projeto.

Na diretoria e gestão da OTS as atividades desempenhadas pela presidente referem-se a pagamentos a fornecedores, coordenadores, compra de materiais para confecção das peças, trabalho este que realiza em parceria com a 1ª tesoureira. A Srª Celma exerce, ainda, monitoria nas aulas de música. No discurso da presidente percebe-se que a instituição está conseguindo desempenhar sua função social:

*“[...] Sim, pois empregamos mulheres, auxiliando em sua renda, com as aulas de música, incentivamos às crianças e os jovens à cultura, pois promovemos eventos para demonstrarem suas habilidades através do Recital, já com as aulas de pintura, abrangemos pessoas com problemas de depressão, onde funciona como terapia para os mesmos”. (Srª Celma – presidente).*

Dificuldades são pontuadas pela presidente e se relacionam “à falta de valorização por parte do município do programa de cultura da escola de música Uai Que Toca e também recursos para ampliar a escola”. Dificuldades relacionadas ao gênero da diretoria não são percebidas pelas entrevistadas. Para elas, o gênero impacta positivamente e traz facilidade para execução dos projetos que, em suas percepções, advém do relacionamento da diretoria com as pessoas beneficiadas, considerado muito bom visto o vínculo de amizade e ajuda mútua. Confirma-se que a Associação Arte Criar enquadra, conforme destacado por Gomes (2004), na categoria de uma organização moderna que exige habilidades profissionais como flexibilidade, sensibilidade e cooperação presentes no público feminino.

O tempo de dedicação às atividades da instituição não é considerado suficiente, pela Srª Suely que apesar de destacar o trabalho cooperativo considera que deveria haver maior envolvimento de todos os membros da diretoria. Nessa fala é possível constatar a importância da direção e controle como funções do planejamento e gestão relativas à ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais e à avaliação para verificar se a missão está sendo cumprida e as metas propostas estão sendo alcançadas conforme destacados em Robbins (1999) e Tenório (2006).

#### **4.4 Centro Espírita Amor e Esperança**

O Centro Espírita Amor e Esperança existe desde 1967, mas somente em 1979 obteve personalidade jurídica. Como a instituição se enquadra no Grupo 06 – Religião desenvolvem encontros (cultos) duas vezes por semana e são realizadas visitas fraternas. Suas principais atividades são relacionadas à fabricação de remédios naturais, distribuídos gratuitamente à população. A OTS, também possui a horta de plantas medicinais indispensável para a fabricação dos medicamentos. São distribuídas cestas básicas à população carente.

Atualmente a diretoria é heterogênea composta por mulheres e homens. Destaca-se a predominância do gênero feminino nos cargos de presidente, vice-presidente e tesoureira. A entrevista foi realizada com as senhoras Suely de Fátima Borges (presidente) e Celma José Ribeiro Freitas (tesoureira), que relataram que o processo para a escolha da diretoria ocorre por meio de reuniões entre os participantes do centro, que definem os membros que querem participar. Questionadas sobre o motivo pelo qual se decidiram pela candidatura à diretoria do centro foram unânimes em responder: “*Para promover a manutenção da entidade*”.

Não existem funcionários assalariados e o Centro Espírita conta com aproximadamente 6 (seis) pessoas da comunidade que exercem atividades em caráter voluntário, auxiliando financeiramente na reforma das instalações, recolha de doações de alimentos a serem distribuídos aos necessitados e auxílio na venda de CD’S com o objetivo de angariar recursos para a instituição.

Como o trabalho exercido pela diretoria é voluntário as atividades desempenhadas por cada membro são definidas pela disponibilidade individual. A responsável pela farmacinha é a Srª Suely de Fátima Borges, juntamente com mais 3 (três) voluntários que atuam na fabricação de remédios. A manutenção da horta é efetuada por Suely e Celma enquanto o Brechó é coordenado pela Srª Sônia. As visitas fraternas ficam sob a responsabilidade do Sr. Tobias e Maria.

As funções sociais são desempenhadas apesar das dificuldades enfrentadas, que no discurso das entrevistadas foram ressaltadas:

*“Falta auxílio por parte da comunidade gurinhatãense, pois a população não vislumbra o espiritismo “com bons olhos” e automaticamente quase não aderem ao auxílio em nossas obras sociais; também observamos que as mulheres encontram dificuldades ao terem que executar atividades que necessitam de força física como a preparação e distribuição de cestas básicas, conserto do telhado do centro e outras...”.* (Sr<sup>a</sup> Celma – presidente).

No Centro, inexistente uma estrutura formal de sistemas e controles e a gestão é uma prática social contextualizada de relações sociais que resulta numa articulação de práticas complexas e diversificadas, de modo a assegurar a coordenação e a integração da OTS conforme previsto em Soares e Melo (2010).

#### 4.5 Fraternidade Feminina - Damas da Fraternidade Gurinhatã

A Fraternidade Feminina Damas da Fraternidade de Gurinhatã é uma associação formada exclusivamente por mulheres ou filhas de maçons de Gurinhatã. Foi fundada em 2009, com o objetivo de aperfeiçoar moralmente e intelectualmente as pessoas participantes, com o intuito de construir uma sociedade melhor. Promove também a comemoração de datas festivas para a população carente (dia das crianças, dia das mães).

A entrevista foi realizada com a presidente, Sr<sup>a</sup> Mirla Fabry de Sousa, 31 anos de idade, ensino médio completo, produtora rural, que atua na instituição há um ano. Resolveu se candidatar por ser a esposa do atual presidente da Loja Maçônica, pois este é um costume antigo seguido por todos os membros, também pela vontade de poder fazer algo para a comunidade e por tentar quebrar alguns paradigmas antes visualizados, como: *“abuso de poder/superioridade”* e *“busca por status social”*. Não houve concorrência para a eleição da atual diretoria.

O trabalho exercido por todos os membros da diretoria é voluntário sendo que apesar de ter uma tesoureira, a presidente se declarou responsável por todas as atividades financeiras, promoção de eventos e angariar recursos para a efetivação do mesmo. Os recursos financeiros arrecadados para custeio das atividades da instituição ocorrem por meio de rifas ou doações entre os próprios maçons. A tesoureira é responsável pelo levantamento dos custos e orçamentos e a secretária redige atas de reuniões e cuida da divulgação de notícias no mural da Fraternidade.

A diretora da entidade disse que a mesma consegue desempenhar sim sua função social, porém de forma sutil e que pretende realizar mais atividades, pois possuem capacidade para isso. Todavia foram citadas dificuldades sendo a principal a ocorrência de situações onde os participantes não são recíprocos no momento em que se precisa de ajuda.

Com relação ao gênero não foram apontadas dificuldades. A presidente atribui vantagens ao fato de ser mulher, pois afirma que *“a mulher possui um jeito especial de lidar com as dificuldades, são mais persistentes e flexíveis, isso ajuda a conquistar os objetivos”*, habilidades essas evidenciadas por Gomes (2004).

O tempo dedicado às atividades é suficiente, sendo pontuada, no entanto, a necessidade de maior disponibilidade quando se promove eventos. A entidade não possui funcionários assalariados e em relação aos voluntários, pode se destacar os próprios maçons da região e de outras cidades vizinhas, empresários e algumas pessoas que não possuem vínculo com a maçonaria.

#### 4.6 Resultados gerais

Depois de confirmados os motivos que levaram as mulheres a atuarem nas OTS investigadas foram mapeadas as funções exercidas por mulheres para confirmar se estas estão em cargos diretivos. Na Tabela 5 observam-se informações acerca dos cargos exercidos quanto às questões de gênero. Constata-se a prevalência das mulheres na gestão dessas OTS.

Tabela 5 - Cargos exercidos quanto à questão de gênero

Instituições	Funções/Gênero				Total
	Presidente	Vice	1º	2º	

## Contabilidade e Controladoria no Século XXI

			Presidente		Secretário		Secretário		Tesoureiro		Tesoureiro		
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Lar do Idoso		1		1		1		1		1	1		6
Moneg	1		1			1		1	1		1		6
Associação Arte de Criar		1		1		1		1		1		1	6
Centro Espírita		1		1	1			1		1	--	--	5
Fraternidade Feminina		1		1		1		1		1		1	6
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>--</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	

Fonte: As autoras (2015).

Com relação à atuação confirmou-se que todas as presidentes atuam na gestão das OTS auxiliadas pelas tesoureiras. Somente as tesoureiras do Lar do Idoso, Associação Arte de Criar e Centro Espírita é que atuam nas entidades. Com relação ao tipo de trabalho todas atuam de forma voluntária.

Tendo verificado que poucos membros da diretoria atuam nas atividades de gestão considerou-se necessário identificar se as OTS possuem funcionários e quais as tarefas executadas pelos mesmos para a manutenção das atividades das organizações. Na Tabela 6 sumarizam-se essas informações.

Tabela 6 – Descrição das atividades remuneradas e voluntárias

Instituição	Tem funcionário?		Tipo de serviço		Funções remuneradas	Funções voluntárias
	SIM	NÃO	R*	V*		
Lar do Idoso	X		11	5	Cuidadores de idosos (5); Técnica em enfermagem (1); Coordenadora (1); Serviços gerais (3); Folguista (1)	Fisioterapeuta (1); Psicóloga (1); Médico (1); Nutricionista (1); Terapeuta (1)
Moneg		X		2		Suporte projetos culturais (2)
Associação Arte de Criar	X		4	2	Coordenadora (de projetos) (1); Instrutores de projetos (3)	Administradora (1); Tesoureira (1)
Centro Espírita		X		14		Recolha de doações, venda de CDs e reforma das instalações (6); Fabricação de remédios (3); Manutenção da horta (2); Coordenação do brechó (1); visitas fraternas (2)
Fraternidade Feminina		X		3		Administração financeira e promoção de eventos (1); Levantamento de custos e orçamentos (1); Redação de atas e divulgação (1)

\* As letras R e V foram utilizadas para representar o serviço remunerado e voluntário.

Fonte: As autoras (2015).

Com relação aos motivos que levam as mulheres a participarem nessas entidades constatou-se que prevalece o interesse em realizar algum tipo de serviço social, realização pessoal e outros relacionados. No discurso das mulheres entrevistadas foram elencados esses motivos os quais são evidenciados na Tabela 7.

Tabela 7 - Motivos da participação das gestoras nas OTS investigadas

Instituições	Motivos
Lar do Idoso	. Envolvimento nas questões sociais . Realização pessoal . Desinteresse de pessoas da comunidade
Moneg	Não identificado
Associação Arte de Criar	. Envolvimento que a entidade possui com o trabalho social (sendo uma maneira de ajudar a comunidade) . Contribuição para aumento da renda de mulheres assistidas (venda de artesanato) . Contribuição para o bem estar de pessoas que sofrem de depressão por meio de atividades lúdicas e de arte . Retirada de jovens e adolescentes em situação de risco por meio de atividades culturais e recreativas
Centro Espírita	. Manutenção e continuidade da instituição . Promoção de atividades de assistência à comunidade carente (evangelização e

---

distribuição de remédios e cestas básicas)

---

Fraternidade Feminina	. Manutenção de práticas e costumes dos membros da maçonaria
	. Vontade de fazer algo para a comunidade
	. Tentativa de quebra de paradigmas como abuso de poder e superioridade de diretorias anteriores
	. Desmistificar a ideia de que os cargos são forma de obtenção de status social

---

Fonte: As autoras (2015).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo deste estudo era verificar de que forma as mulheres participam e realizam a gestão das OTS no município de Gurinhatã/MG, esperava-se uma participação efetiva do gênero feminino na gestão de instituições dessa natureza, visto a natureza social dos serviços realizados. O gênero designa as diferenças entre homens e mulheres, em relação às crenças, atitudes, valores, sentimentos e atividades e destaca a liderança feminina em atividades e movimentos voltados à busca de benefícios coletivos, como em organizações no terceiro setor, como já confirmado em estudos anteriores.

Foram mapeadas 5 (cinco) instituições ativas dirigidas por mulheres ou nas quais se confirmou a presença feminina na composição de sua diretoria e gestão das OTS. Em 2 (duas) organizações a diretoria é composta em sua totalidade por mulheres: Associação Arte de Criar e Fraternidade Feminina de Gurinhatã. Atribui-se esse fato ao tipo de trabalho e atividades desempenhadas por essas entidades.

Em 4 instituições a presença feminina foi confirmada nos cargos de presidente, vice-presidente e tesoureira, confirmando que elas são atuantes no grupo selecionado e executam as atividades de coordenação e gestão. O trabalho prestado por toda a diretoria é de caráter voluntário, mas constatou a participação de membros da diretoria atuando também na função de coordenação que é remunerada.

As gestoras desempenham atividades financeiras, jurídicas e administrativas, garantindo o funcionamento da entidade, em sua maioria não cumprem horário fixo para desempenhar estas atividades e a tomada de decisão é realizada em comum acordo com os demais componentes da diretoria.

Quanto aos motivos que levam as mulheres a participarem da gestão dessas entidades, os mais pontuados são: o envolvimento com as questões sociais como forma de beneficiar à população local, pelo fato de promover a manutenção da entidade, diante da perspectiva de mudar padrões considerados abusivos desempenhados por diretorias anteriores.

Em seus discursos foi constatado o desafio de desenvolver uma estrutura de gestão que contemple características como flexibilidade, criatividade e sensibilidade dada as peculiaridades das OTS que exigem sustentabilidade e a visibilidade de atuação. Algumas das gestoras não conseguem contemplar essas características e peculiaridades, pois concentram em suas pessoas a quase totalidade das ações e tarefas executadas, como é o caso da gestão na Fraternidade Feminina Damas da Fraternidade de Gurinhatã.

Em seu processo de gestão, as mulheres percebem dificuldades, muitas delas relacionadas à escassez de recursos financeiros, que são atribuídas ao gênero no momento de angariar recursos junto à comunidade local e junto aos gestores públicos, falta de valorização por parte do município aos projetos sociais e falta de tempo da diretoria para dedicarem-se à melhoria das atividades das instituições. Confirma-se a presença de características como: objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disponibilidade de se trabalhar em equipe e dividir decisões na solução de problemas que marcam o perfil das gestoras, especialmente com relação à forma como buscam gerir a instituição e resolver os problemas financeiros.

Confirmou-se que apesar dessas OTS não possuírem um planejamento estruturado como usualmente ocorre no setor privado percebe-se que há um planejamento estratégico, tático e

operacional efetivo que permite às gestoras ordenar os recursos com maior eficácia e combinaram fatores, forças e recursos para a obtenção dos resultados desejados. Na percepção das gestoras a função social das OTS é plenamente alcançada, exceção feita à Moneg.

Por fim, confirmou-se a nítida contribuição social que estas entidades dirigidas e geridas por mulheres, proporcionam ao município de Gurinhatã/MG, trazendo melhores condições de vida às pessoas, contribuindo para a complementação da renda de mulheres, inserção dos jovens e adolescentes ao ambiente da música e reabilitação de pessoas expostas a problemas emocionais, exercendo assim sua função social para o município.

## REFERÊNCIAS

- Beuren, I. M. (Org.). (2006). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Cabral, E. H. de S. (2007). *Terceiro setor: gestão e controle social*. (1a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Dutra, R. M. P., & Silva, M. A. (2014). Percepção dos gestores sindicais acerca da contribuição das ferramentas de controle e gestão em entidades sem fins lucrativos. *Anais do Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 11.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, A. F. (2004). O outro no trabalho: mulher e gestão. *Revista de Gestão*, jul./set.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010*. Rio de Janeiro.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2014). *Cidades*. Recuperado em 13 janeiro, 2015 de [www.cidades.ibge.gov.br](http://www.cidades.ibge.gov.br).
- Ioschpe, E. B. (2005). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão*, 6(7). Recuperado em 15 agosto, 2014 de <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v17n53/01.pdf>.
- Madruga, L. R., Gomes, C. M., Fleig, D. G., Altíssimo, J. C., & Costa, V. F. A valorização da mulher no contexto do trabalho: contradições e evidências identificadas na realidade atual. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Campinas, SP, Brasil, 25.
- Mañas, A. V., & Medeiros, E. E. (2012). Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(2), 15-29. Recuperado em 12 agosto, 2014 de <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2010). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Introdução à administração*. (8a ed.). São Paulo: Atlas.
- Medeiros, C. R. de O., & Valadão Junior, V. M. (2008). A desconstrução e reconstrução de gêneros no terceiro setor: cumplicidade, resistência e confronto. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Merege, L. C. (2005). *Censo do terceiro setor do Estado do Pará Região Metropolitana Belém*. Belém: CETES/FGV-EAESP. Recuperado em 23 novembro, 2014 de <http://www.mapa.org.br/conteudo.aspx?PG=49>.
- Olak, P. A., & Nascimento, D. T. (2010). *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor)*. São Paulo: Atlas.

- Oliveira, I. M. S. (2009). *Uma investigação sobre a prestação de contas das entidades do terceiro setor brasileiro*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, Brasil.
- Reed, M. (1997). *Sociologia da gestão*. Oeiras: Celta.
- Ribeiro, G. P., & Valadão Júnior, V. M. (2009). A gestão em organizações do terceiro setor: um olhar para as questões de gênero. *Anais do Seminário de Iniciação Científica*, Uberlândia, MG, Brasil, 13. Recuperado em 02 agosto, 2014 de <https://ssl4799.websiteseuro.com/swge5/seg/cd2009/PDF/IC2009-0319.pdf>.
- Robbins, S. P. (1999). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Salamon, L., & Anheier, H. (1992). In search of the nonprofit sector I: the question of definitions. *Voluntas*, 3(2).
- Salamon, L. (1998). A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. *Revista de Administração de Empresas*, 33(1), 5-11. Recuperado em 05 agosto, 2014 de [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=158](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=158).
- Santos, E. M., Ischikawa, E. Y., & Vieira, S. F. A. (2005). A presença e sustentabilidade do terceiro setor na área de ciências, tecnologia e inovação: perda ou busca de identidade? O caso ADETEC. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 29.
- Siqueira, E. S., & Binotto, E. (2008). A liderança no terceiro setor: um perfil de atuação. *Anais do Encontro de Estudos Organizações da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 5. Recuperado em 10 setembro, 2014 de [http://www.anpad.org.br/trabalho\\_popup.php?cod\\_edicao\\_trabalho=8478](http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=8478).
- Slomski, V., Rezende, A. J., Cruz, C. V. O. A., & Olak, P. A. (2012). *Contabilidade do terceiro setor: uma abordagem operacional – aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas*. São Paulo: Atlas.
- Soares, A. C. A. A., & Melo, M. C. O. L. (2010). Gestão do terceiro setor: uma prática social. *Revista de Gestão USP*, 17(1), 1-11. Recuperado em 10 agosto, 2014 de <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36690>.
- Tenório, F.(Org.). (2006). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Teodósio, A. S. S. (2001). Pensar o terceiro setor pelo avesso: dilemas e perspectivas da ação social organizada na gestão pública. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Campinas, SP, Brasil, 25. Recuperado em 10 agosto, 2014 de [https://c:/users/cliente/downloads/3126-17621-1pb%20\(1\).pdf](https://c:/users/cliente/downloads/3126-17621-1pb%20(1).pdf).
- Torreão, N. (2007). A liderança feminina no desenvolvimento sustentável. *Revista Ártemis*, 7, 101-121. Recuperado em 20 setembro, 2014 de <http://www.okara.ufpb.br/ojs/index.php/artemis/article/view/2155/1913>.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.