



GÊNERO & MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

REFLEXÕES PARA UM DEBATE

MÁRCIA LARANGEIRA

GÊNERO & MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

*REFLEXÕES
PARA UM DEBATE*

MÁRCIA LARANGEIRA

editoras

As análises e os comentários feitos neste texto são de inteira responsabilidade da autora e não necessariamente refletem os posicionamentos das organizações parceiras do Programa de Mobilização de Recursos ou de Oxfam GB no Brasil.



SOS CORPO

Instituto Feminista para a Democracia

1ª edição

Recife | PE | Brasil

2008

AGRADECIMENTOS

Este artigo só foi possível graças ao investimento coletivo, à confiança mútua e ao espírito inquieto do coletivo de organizações que participou dos encontros com a assessoria de gênero ao Programa de Mobilização de Recursos de Oxfam GB no Brasil.

Assim, agradeço à Janaína Jatobá, coordenadora do Programa de Mobilização de Recursos de Oxfam. Mais do que interlocutora, tornou-se uma grande parceira, entusiasta e animadora da construção coletiva e do desenvolvimento da assessoria. Suas “provocações” foram um estímulo permanente, o que contribuiu para que este denso trabalho se tornasse mais instigante e prazeroso.

Às/aos representantes das organizações parceiras do Programa de Mobilização de Recursos, que aceitaram o desafio de se debruçar, com afinco, sobre um tema tão complexo, imprimindo às discussões profundidade e leveza: Alexandre “Peck” Ciconello e Helda Abumansur/Abong; Eleilson Leite, Mário Sérgio, Marina Gonzalez e Michelle Prazeres/Ação Educativa; Paula Lubambo, Rubén Pecchio e Telma Rocha/Aliança Interage; Ane Ramos, Carina Pimenta, Tania Falco e Vivianne Naigeboring/Ashoka; Juranley Serejo e Mayk Arruda/Assema; Aparecida Mendes e Givânia Maria da Silva/Associação Quilombola de Conceição das Criolas (AQCC); Everton “Blau” Lima, Fátima Pontes e Rodrigo Dourado/Escola Pernambucana de Circo (EPC); Diego Heredia, Iracema Dantas, Núbia Gonçalves e Rosângela Bueno/Ibase.

Às companheiras e relatoras mais que especiais, Clarice Hoffman e Mônica Oliveira, as quais, devido à longa experiência marcada pela competência técnica, pelo compromisso político e pela militância, mais do que garantiram a memória que serviu de base

à sistematização do processo, pois participaram, entusiasticamente, trazendo questões sempre instigantes.

À Carmen Silva e Solange Rocha, pelo olhar crítico e generoso sobre os primeiros rascunhos que deram origem a este artigo.

À Taciana Gouveia, amiga e companheira de trabalho e de ação política no SOS Corpo, pela dedicação à revisão final do texto, mas, principalmente, pela longa caminhada nos processos de assessoria, que têm gerado tantas reflexões, inovações em processos, como também muitas risadas e momentos agradáveis no desenvolver desta e de tantas outras atividades.

Márcia Larangeira Jácome

Recife, março de 2008.





SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

1. PARA INÍCIO DE CONVERSA

2. O QUE QUEREMOS DIZER QUANDO FALAMOS EM GÊNERO?

3. É POSSÍVEL MOBILIZAR RECURSOS PARA A IGUALDADE DE DIREITOS?

4. ESTRATÉGIAS DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS: UM OLHAR CRÍTICO

5. GÊNERO NA COMUNICAÇÃO: MUITO ALÉM DO POLITICAMENTE CORRETO

6. DINÂMICAS DE GÊNERO NA CULTURA ORGANIZACIONAL: RELAÇÕES DE PODER E DEMOCRACIA INTERNA

7. ALGUNS HORIZONTES GÊNERO, MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E SUSTENTABILIDADE

APRESENTAÇÃO

Gênero e mobilização de recursos: o que uma coisa tem a ver com a outra? Como contribuir para a igualdade de direitos entre homens e mulheres por meio de iniciativas de mobilização de recursos? Quais seriam as possíveis aprendizagens ao refletir sobre estes dois temas juntos? E o que é gênero mesmo?

Ao longo da assessoria de gênero realizada pelo SOS Corpo – Instituto Feminista para a Democracia¹–, junto ao Programa de Mobilização de Recursos (PMR) de Oxfam GB (Oxfam) entre 2005 e 2007, buscamos responder a estas e outras perguntas inquietantes. Não fosse o desafio institucional lançado pela própria Oxfam², que tencionava “**colocar** gênero no coração da instituição”, e o acolhimento deste desafio pelo grupo de organizações parceiras do programa, seria impossível elaborar e compartilhar a riqueza de pensamentos presente neste artigo.

Ao pautar reflexões instigantes sobre as relações de poder entre homens e mulheres na sociedade e nas organizações, este processo salientou ligações e potencialidades entre questões de gênero, comunicação social, cultura organizacional, desenvolvimento institucional e sustentabilidade das organizações. É mediante as correlações entre essas áreas que, aqui, são apresentadas referências teóricas e metodológicas, reflexões sobre a prática, depoimentos da vida real e recomendações objetivas acerca de como trabalhar questões de gênero nas organizações.

Dessa forma, esta publicação serve de referência para profissionais e organizações da sociedade civil, que buscam compreender melhor a temática de gênero e, principalmente, sua dimensão nas organizações. Poderá fornecer, também, uma base para organizações

fomentadoras de debates e iniciativas voltadas para a discussão de gênero e/ou para o fortalecimento da sociedade civil organizada.

É importante destacar que a politização dos debates em torno da mobilização de recursos e o aprofundamento das relações entre as organizações parceiras do programa são resultado de um processo participativo e reflexivo, que partiu da compreensão de que a luta por uma sociedade mais justa e igualitária passa pela igualdade de direitos entre homens e mulheres.

Agradecemos aos/às parceiros/as por terem acolhido esse desafio e participado de maneira intensa dessa construção. Por compartilhar seus conhecimentos acumulados e pela condução tranqüila e profunda desta assessoria, realizada com excelência e poesia, meus agradecimentos à Márcia Larangeira Jácome.

Janaína Jatobá

Coordenadora do Programa
de Mobilização de Recursos
Oxfam GB no Brasil

-
1. O site da organização é www.soscorpo.org.br
 2. O site da organização é www.oxfam.org.uk



1. PARA INÍCIO DE CONVERSA

As desigualdades sociais – dentre as quais, as de gênero – desafiam, cotidianamente, movimentos e organizações sociais que colocam em movimento a construção de uma sociedade democrática, a qual assegure, a homens e mulheres, justiça social e igualdade no exercício pleno da cidadania.

Essa dinâmica traz à arena política novos sujeitos, os quais, ao pautarem diferentes questões transformadas em bandeiras de luta, interrogam a democracia, produzindo novas contradições, instaurando novos conflitos, que exigem debates francos e abertos. Em meio a esses movimentos, encontram-se os de mulheres. Organizadas como feministas, negras, indígenas, trabalhadoras rurais e urbanas, lésbicas, dentre outras, são responsáveis por apresentar as relações de gênero como um problema a ser enfrentado por toda a sociedade.

Nesse contexto bastante complexo, novos temas e bandeiras tornam-se objeto de atenção de movimentos sociais e organizações da sociedade civil. Muitas destas decidem tomar as relações de gênero como uma questão institucional. Entretanto, diversas vezes, essa decisão vem acompanhada de dúvidas: por onde começar? Qual é a (melhor) maneira de trabalhar com gênero? Ou ainda: há um método?

De fato, diferentes caminhos podem ser tomados, mas cabe considerar que não há uma fórmula a ser aplicada. Dentre os motivos para isso, destacam-se dois. Primeiro, as desigualdades entre homens e mulheres não se dão apenas nas relações interpessoais; elas estão presentes e organizam o poder nas instituições: Estado, igreja, família, organizações sociais, empresas etc.

O segundo motivo é porque as organizações diferem muito entre si quanto ao tamanho, à estrutura, às temáticas, à missão e às estratégias de ação. Portanto, para cada uma, a dimensão que esse trabalho tomará internamente será diferenciada; as metas e os objetivos que serão estabelecidos para fazer frente aos desafios também serão diferentes.

Dessa forma, uma organização³ que se disponha a participar da construção da igualdade de gênero precisa compreender como tais relações estruturam-se nos planos simbólico e material, exigindo a construção de estratégias condizentes com o seu enfrentamento no cotidiano.

Pois bem, uma das formas de introduzir o tema das relações de gênero em uma organização é iniciar esse processo a partir de uma área específica. Por exemplo, pensar como as relações de gênero, na sociedade, dialogam com questões como a comunicação, a ação educativa ou a mobilização de recursos e, a partir daí, expandir para o conjunto da organização. Outras instituições preferem tratá-la, desde o início, como uma problemática presente no ambiente interno e no conjunto das ações institucionais, ou seja, como uma dimensão institucional.

Seja qual for o caminho escolhido, o importante é lidar com as desigualdades entre homens e mulheres nos processos de desenvolvimento institucional. Esta é uma questão que precisa ser articulada à sustentabilidade do campo político, pois a luta contra as desigualdades e por direitos exige uma sociedade civil fortalecida. E isso significa: autonomia frente ao Estado e ao setor privado, capacidade de articulação e aliança política, bem como de mobilizar a sociedade

em prol de temas, que, mesmo diversos – e, nesse caso, podemos citar meio ambiente, agroecologia, saúde, reforma urbana, trabalho –, estruturam-se a partir da articulação entre relações de gênero, de raça e de classe.

Neste artigo, buscamos enfatizar as seguintes questões desse universo: a conceituação de gênero, a dinâmica de gênero nas estratégias de mobilização de recursos e sua relação com o tema da sustentabilidade e com o ambiente interno das organizações.

Não se trata de esgotar o tema ou apresentar soluções acabadas. Pelo contrário, o que pretendemos é levantar questões centrais – como os desafios e as contradições – a serem enfrentadas a partir de uma leitura crítica de condições existentes nas organizações, bem como salientar práticas com resultados positivos e recomendações.

Desejamos, com isso, que outras organizações sintam-se motivadas a encarar o tema das desigualdades entre homens e mulheres e contem com um texto que as ajude a somar esforços, construindo novos e significativos passos nessa direção.

3. A definição de **organização**, utilizada pelo SOS Corpo, baseia-se nas autoras Cavalcanti, Cardoso e Rocha: “A forma e o modo de operação (...) que dão concretude ao institucionalmente estabelecido, tornando realidade o projeto de um grupo e produzindo formas de gestão específicas, para administrar a realização do projeto e dos vínculos que ali se constituem”. Cf. GOUVEIA, Taciana: Retornar no passo adiante: breve história da construção de uma metodologia. In: GOUVEIA, T., SILVA, C. e LARANGEIRA, M. *Idéias e dinâmicas: gênero e desenvolvimento institucional*. SOS Corpo, Recife, 2007. p. 33.

1.1 UMA PANORÂMICA

Um grande desafio para as **organizações do campo democrático-popular** é prosseguir em seu trabalho político-educativo, de forma a fortalecer a luta contra as desigualdades sociais, dentre elas, as de gênero. Isso requer: ampliar o grau de consciência política na sociedade; contribuir para transformar o campo das mentalidades e da cultura; ampliar sua capacidade de incidir em políticas públicas e sociais que alterem estruturalmente as desigualdades no país. Para isso, é exigido elaborar conhecimento, gerar maior capacidade de mobilização, construir leituras densas que problematizem a realidade e elaborar estratégias e metodologias que nos ajudem a dar soluções para elas.

Adotamos a definição de Conceição Paludo: (...) “nas décadas de 70 e 80 do século XX, constituiu-se, no Brasil, um campo de forças políticas e culturais, que guarda relação com a esfera da economia, composto de classes subalternas, intelectuais orgânicos, militantes, personalidades, ativistas diversos e estruturas de mediação, conformando o que, comumente, denomina-se hoje de campo democrático-popular, ou simplesmente, de CDP. Seu objetivo é a luta pelo aprofundamento da democracia substantiva e pela constituição de um projeto alternativo de sociedade”⁴.

Nesse contexto, é central a gestão do projeto político-institucional com autonomia e voltado para a transformação social. Isso exige que as organizações: fortaleçam a formação política e invistam na capacitação técnica de suas equipes, assim como construam relações institucionais plurais e democráticas internamente e na relação com parcerias e aliados. Esses componentes precisam estar presentes na reflexão e na construção de estratégias para a sustentabilidade de um projeto político-institucional, tornando-o importante para o **fortalecimento do campo democrático-popular**.

Esse campo é composto de organizações com níveis diferenciados de vulnerabilidade. Dentre elas, as pequenas, de base popular, que atuam, principalmente, no espaço local e que, provavelmente, têm poucas oportunidades para rever suas condições e enfrentar tais desafios. Correm, por isso, o risco de desaparecer – hipótese que consideramos desastrosa. Tais organizações também imprimem uma dinâmica de mobilização, que fortalece os movimentos sociais na luta e são imprescindíveis à participação popular, na gestão de uma democracia, que precisa ser ampla e, sobretudo, qualificada. Essa preocupação deve estar presente no desenho de estratégias, com vistas a ampliar o grau de sustentabilidade desse projeto de sociedade democrática.

Sendo assim, um primeiro passo a ser dado por uma organização interessada em institucionalizar a perspectiva de gênero é abrir espaços de diálogo interno. E, nesse ponto, explicitar os motivos que a levam a pautar o tema e a construir uma reflexão coletiva; expor, com clareza, de que maneira isso precisará expressar-se dentro da organização, quais os limites a serem enfrentados e negociar as condições que precisarão ser criadas para tornar possível esse processo. São debates importantes para que sejam construídos os pactos internos e o envolvimento da equipe nessa construção, a qual precisa ser bastante participativa. Ao mesmo tempo, isso permite localizar os vínculos entre esses processos internos e a realização da missão institucional, ajudando o coletivo

4. PALUDO, Conceição. *Educação popular na busca de alternativas – uma leitura desde o campo democrático-popular*. Porto Alegre: Tomo Editorial e Camp, 2001. pp. 17,18.

a compreender de que maneira a incorporação da perspectiva de gênero trará aportes ao projeto político da organização.

O processo que está por vir exigirá do conjunto da equipe disposição e compromisso que favoreçam o aparecimento de tensões e contradições em torno de discursos e práticas que reproduzem valores relacionados a homens e mulheres na sociedade e, portanto, também nas organizações – o que, na prática, é bem complexo. Já dissemos que não há uma fórmula nem existem técnicas adequadas a todas as situações. É um desafio, portanto, criar espaços e oportunidades de aprendizagem, que ajudem as equipes organizacionais a se debruçarem sobre o problema e construir os caminhos que as levem a se apropriar da questão, aprofundar o debate e estabelecer estratégias que articulem práticas de gênero no âmbito da ação institucional mais ampla.

Não há um momento ideal para fazer isso. Igualmente, é preciso considerar que a reflexão surge com a prática, em um processo constante de retroalimentação, no qual as pessoas mudam as situações e vão mudando com elas também.

Por ser um processo denso e, muitas vezes, difícil, em alguns momentos, serão percebidos avanços e, em outros, haverá a sensação de que está tudo no mesmo lugar ou de que houve retrocesso. Estamos falando de desafios cotidianos. Estes precisam transformar-se em lições do percurso, a serem encaradas coletivamente, com transparência e disposição para rever passos dados, fazer autocrítica, mas também reconhecer que os avanços, mesmo quando considerados pequenos, são importantes e, aos poucos, consolidam a construção de um longo processo de mudanças.

As organizações têm uma dinâmica própria e, por elas, passam diferentes pessoas. Assim, a transmissão, de geração em geração, do que é construído ao longo da existência institucional propicia maior apropriação do que foi acumulado nessa trajetória. Por essa razão, revisar documentos, publicações, textos e materiais pedagógicos pode ser valioso para identificar o que já existe de reflexão a respeito de gênero e como isso se reflete no tratamento dado à questão na atualidade. Importa resgatar quais têm sido as referências utilizadas para que tal abordagem seja/fosse feita; o grau de densidade; se hoje é diferente de algum momento do passado e o que mudou. Checar, também, se há alguma menção ou proposição sobre trabalho com gênero, no atual projeto político-institucional ou nos anteriores, e compará-las com relatos acerca das práticas. Tal atitude permitiria avaliar em que medida existe uma correspondência entre posicionamento institucional, práticas cotidianas e memória institucional sobre essas práticas.

Ter esse marco inicial ajuda a construir a reflexão sobre gênero (ou avançar nela, se for o caso) em um programa ou na organização como um todo. Isso porque, quando há objetivos, metas e ações concretas com resultados previstos, torna-se mais fácil a identificação de onde há limites e potencialidades. Tal atitude viabiliza, ainda, a construção de passos metodológicos voltados para essa institucionalização de gênero. Por exemplo, uma campanha de mobilização de recursos, direcionada para a ampliação do número de pessoas que realizam trabalho voluntário para uma determinada organização, poderá tomar rumos diferentes, se levar em conta, na análise de seu público-alvo, o perfil por sexo, cruzando esses dados com outras questões, como acesso à renda, jornada de trabalho, dentre outras.

Sendo assim, qualquer iniciativa neste rumo precisa ter como ponto de partida um diagnóstico inicial, que forneça elementos para que se compreenda como as relações de gênero espelham-se, ao mesmo tempo em que incidem, nas práticas institucionais, na estrutura, na gestão e nas dinâmicas que constroem o cotidiano. É crucial, também, que esse diagnóstico apure as diferentes percepções sobre a questão existentes na equipe; se ela tem sido problematizada e de que maneira; se há resistências; onde elas se encontram e como se manifestam. Isso exigirá da coordenação interesse e disposição para mediar conflitos e sustentar a decisão de manter o processo em andamento.

Tal fato significa que considerar, no planejamento e monitoramento das ações, como as desigualdades sociais entre homens e mulheres se expressam poderá levar uma equipe de trabalho a realizar mudanças nas suas estratégias ou mesmo a rever objetivos em uma determinada área, por exemplo, a de mobilização de recursos locais. Dessa forma, ela se reflete nos processos educativos que são centrais no âmbito das estratégias de mobilização de recursos locais.

Abrir espaço para que o enfrentamento das diversas formas de opressão que as mulheres vivenciam torne-se um problema a ser considerado em todas as esferas da ação institucional – este é o desafio. E é, exatamente, a partir desses processos que se torna possível revelar os preconceitos de gênero, raça e classe, em suas diferentes formas de manifestação, e criar novas abordagens sobre os problemas sociais daí decorrentes.

2. O QUE QUEREMOS DIZER QUANDO FALAMOS EM GÊNERO?

A palavra **gênero** tem sido usada com diferentes significados. Essa imprecisão conceitual e a conseqüente disputa em torno de seus múltiplos sentidos chegam a provocar confusão, mediante a qual gênero aparece como sinônimo de mulheres. Não é raro, por exemplo, ouvir falar em “movimento de gênero”, o que, definitivamente, não é correto, pois as mulheres são sujeitos da luta por direitos iguais, e não o gênero masculino ou feminino.

Adotamos uma perspectiva feminista de **gênero**. Para nós, trata-se de uma categoria de análise sobre como se constroem e se manifestam as relações de poder na sociedade, fundamentadas na percepção das diferenças entre os sexos.

Quando falamos de **relações de gênero**, nos referimos às relações sociais entre homens e mulheres, produzidas pela percepção do que significa “ser homem” e “ser mulher” em diferentes sociedades, no tempo e no espaço. Essas representações sociais definem padrões de comportamentos que são esperados dos homens e das mulheres. Por exemplo, é desejável que as mulheres cuidem dos filhos e da casa, e que os homens, por sua vez, sustentem sua família. Das mulheres, esperam-se meiguice e delicadeza; dos homens, firmeza e decisão. Só por esta exemplificação, percebe-se que há uma valorização desigual daquilo que é considerado pertencente ao “universo masculino” e do que é lido como “tipicamente feminino”.

Ainda que estas situações estejam mudando, tais atributos ainda são vistos de forma essencializada. Por essa razão, essas características, em vez de pensadas como uma construção sociocultural, são consideradas, pelo senso comum, como “naturais” (ou biológicas) e continuam a definir relações de poder entre homens e mulheres. A partir daí, pode-se fazer uma lista extensa sobre as ditas “qualificações” de um sexo e de outro.



O fato é que as relações de gênero produzem limites concretos para as mulheres exercerem sua autonomia: a dupla jornada de trabalho, a violência sexual, a submissão afetivo-sexual, a violência e o acesso restrito aos espaços de poder são apenas algumas delas. Assim, institui-se um poder que subjuga as mulheres nas esferas privada e pública, impedindo-as de exercerem, plenamente, seus direitos e restringindo sua cidadania.

Colocar em xeque essa “naturalidade” das relações de poder põe em relevo o fato de que a opressão das mulheres dá-se nas dimensões pessoal, social e política, onde o que acontece em um espaço interfere nos demais. Portanto, para as mulheres, a cidadania plena só poderá ser alcançada na medida em que forem enfrentados os problemas que estruturam as relações de gênero: “Isso significa que é necessário romper com modelos, padrões de comportamento e estereótipos que agudizam essa dominação, o que significa politizar o debate sobre como as relações de poder se instituem e se reproduzem nos âmbitos público e privado”⁵.

Quando a categoria gênero é usada de forma crítica para o exame da realidade, evidencia antigos problemas: nos programas e políticas, ajuda a entender que estes, se construídos a partir de uma idéia homogênea de população, não possibilitam a universalização de direitos; na ação política, evidencia a luta das mulheres, seu impacto nas demais agendas e o caráter estratégico que representa uma aliança com os movimentos de mulheres; na gestão do

5. LARANGEIRA, Márcia L. ONGs e movimento de mulheres: uma relação tão delicada. In: GOUVEIA, T., SILVA, C. e LARANGEIRA, M. *Idéias e dinâmicas: dimensão de gênero no desenvolvimento institucional*. Recife: SOS Corpo, 2007. p. 97.

trabalho, revela como as relações de gênero geram formas diferenciadas de lidar com o poder, orientando, também, o funcionamento das instituições.

Assim, o fundamental é que uma abordagem de gênero esteja articulada a um projeto de transformação social, para que o seu sentido de radicalização da democracia não seja esvaziado.

Igualdade de gênero significa **igualdade de direitos entre homens e mulheres**. De acordo com tal perspectiva, propomos que esta abordagem esteja centrada na idéia de **igualdade** – e não de **eqüidade** – de gênero. Essa noção traduz um posicionamento político em defesa de direitos como condição fundamental para que haja democracia. Ter a **igualdade** como horizonte político implica reconhecer e afirmar que as mulheres são sujeitos de direitos; afirmar sua autonomia e admitir que as relações desiguais de poder entre homens e mulheres expressam-se em diferentes dimensões da vida cotidiana, comprometendo a perspectiva de as mulheres viverem livres de opressões e restringindo-lhes o exercício pleno da cidadania. Por outro lado, fortalece a luta por direitos em um contexto no qual a lógica neoliberal faz avançar a privatização do Estado, provocando a retração de direitos já conquistados, impulsionando uma lógica – à qual nos opomos – de que a cidadania poderia ser alcançada pela via do mercado.

Já a noção da **eqüidade** coloca como perspectiva a construção de um equilíbrio nas diferentes situações experimentadas por homens e mulheres, que lhes permita lidar com situações de desigualdade, sem que isso signifique, necessariamente, a elaboração de propostas efetivas para o enfrentamento de suas causas. Portanto, as iniciativas voltadas para a eqüidade (como políticas de cotas, por exemplo) precisam vir

acompanhadas de medidas que construam condições reais para atingir a igualdade.

Estas concepções ajudam a evitar o risco de transformar a categoria gênero em uma ferramenta técnica. Mas como saber se esse instrumento conceitual está sendo utilizado dessa maneira? Uma situação emblemática é quando os argumentos usados para justificar medidas de empoderamento das mulheres baseiam-se em critérios gerenciais/ administrativos e não políticos. São exemplos: valorizar e apoiar o trabalho das mulheres por sua capacidade de gestão, por sua rigidez em cumprir compromissos assumidos e/ou por serem excelentes executoras de ações previamente definidas em outros espaços, dos quais não participam, ao invés de vê-las como sujeitos de lutas por direitos.

Outro exemplo comum, na luta por moradia, é quando a titularidade da casa fica no nome das mulheres, não por ser um direito delas, mas porque elas são reconhecidas por assumirem e honrarem seus compromissos e/ou porque são elas que criam os filhos/as filhas.

O lugar das mulheres é em todos os lugares. Como diz Betânia Ávila (2001), “em diferentes regiões, contextos e períodos históricos, é possível identificar algum nível de organização – formas de expressão e ação política que refletem o olhar crítico das mulheres sobre a realidade em que vivem, sua capacidade de indignar-se e rejeitar determinada situação e produzir uma ação coletiva transformadora”⁶.

6. ÁVILA, Maria Betânia. Feminismo, cidadania e transformação Social. In: ÁVILA, Maria Betânia (org.). *Textos e imagens do feminismo: mulheres em busca da igualdade*. Recife: SOS Corpo, 2001. pp. 13-70.

Para os movimentos feministas, essa ação coletiva transformadora passa por tomar como referência, na ação cotidiana, princípios e valores democráticos, como igualdade, autonomia, liberdade, solidariedade e horizontalidade. São concepções políticas, defendidas como propostas para radicalizar os sentidos da democracia, inclusive, na gestão das próprias organizações e dos movimentos. Estão presentes em processos de gestão participativa; no estímulo à participação das mulheres em diferentes processos e instâncias de decisão e à responsabilidade compartilhada; no resgate da história das mulheres como sujeitos responsáveis pela construção de uma luta pela defesa de direitos.

Ao mesmo tempo, enfatiza-se a estreita relação existente entre processos educativos, ação política e elaboração de conhecimento, pois a reflexão coletiva sobre a práxis política ajuda a construir uma base importante para que ela seja reinventada de forma permanente, atualizando e tornando mais radical o projeto político dessas organizações em sua relação com o movimento que constroem e impulsionam.

Desta maneira, as mulheres organizadas vão-se tornando sujeitos da transformação social, muito embora, para outras instituições e demais movimentos, isso não esteja visível. E por quê?

Ora, as relações de gênero estão fortemente alicerçadas na cultura e são intrínsecas às relações sociais, políticas e econômicas. Contudo, existe a idéia de que a exploração da força de trabalho é a base primeira da opressão e da dominação e que a luta de classes é a causa central capaz de unificar todos os movimentos. Segundo esta lógica, as demais relações

de poder – gênero, raça, dentre outras – seriam decorrentes dessa primeira forma de exploração. Em outras palavras, a classe trabalhadora seria o “motor da transformação sociopolítica”.

De acordo com essa perspectiva, as mulheres são percebidas apenas como defensoras de questões específicas, “secundárias” à luta de classes, que não interferem, ou interferem apenas parcialmente, nas condições da vida cotidiana e nos rumos da política, sem alterá-los substancialmente. “O equívoco está em considerar que a luta das mulheres busca seu próprio benefício, invisibilizando (...) o fato de que ela incide sobre relações de poder, que, historicamente, têm conferido privilégio aos homens e dado sustentação ao conjunto dos sistemas social, político, econômico e cultural”⁷.

É evidente que o conflito de classes é estrutural. Contudo, ele não se fundamenta somente nas relações econômicas. A literatura feminista tem-se dedicado a análises que comprovam como a organização do trabalho estrutura-se não apenas a partir da **divisão social do trabalho** (quem detém os meios de produção e quem trabalha), mas também de uma **divisão sexual do trabalho**, segundo a qual o **trabalho produtivo** seria função dos homens, e o **reprodutivo**, das mulheres. Evidenciam-se as relações imbricadas entre público e privado, a partir das quais é possível perceber como o recorte de gênero estrutura o campo da economia.

Um exemplo emblemático da permanência do sexismo – articulada ao racismo – nas relações de

7. LARANGEIRA, M. Idem, p. 108.

trabalho é o fato de que a categoria de trabalhadoras domésticas é majoritariamente formada por mulheres (mais de 90%), sendo a maioria composta por mulheres negras. Tendo suas origens na escravidão, trata-se da única categoria de trabalho formal que não dispõe de todos os direitos assegurados pela legislação brasileira às profissões, pelo fato de o ambiente doméstico não ser percebido como um lugar em que se trabalha.

Diante da complexidade dessa situação, é preciso problematizar o conceito de **transversalidade de gênero**. Ao revisitar e resgatar o percurso do próprio SOS Corpo no trabalho com gênero, Gouveia (2007) ressalta que essa noção “implicava tomar a perspectiva de gênero como que atravessando todos os campos de ação e do pensamento da organização, o que, por sua vez, levaria à reorientação das práticas político-pedagógicas”. Esta concepção, segundo a autora, opõe-se “à (...) de que as questões das mulheres eram específicas, trazendo consigo o princípio de que a realidade social era atravessada pelas relações de gênero”⁸. Com o tempo, a prática mostrou-nos que essa percepção traz em si um risco: admitir que as relações de gênero perpassam a realidade – da mesma forma que outras relações, como de classe e de raça, sem, contudo, desconstruir a hierarquização entre elas.

Não se trata, portanto, de agregar leituras de gênero e de raça às análises de classe. É preciso articular classe, gênero e raça como uma teia de relações complexas, que estruturam as desigualdades. Isso significa olhar para além dos problemas conjunturais que as tornam mais profundas; é preciso compreendê-las como processos históricos enraizados e definir estratégias que contribuam para a realização de mudanças profundas nas estruturas sociais, econômicas e políticas.

São, portanto, pistas iniciais que ajudam a construir uma visão política sobre gênero – preocupação que deve ser primordial em qualquer projeto que se pauta pela idéia de transformação social.

8. GOUVEIA, Taciana. “Retornar no passo adiante: breve história da construção de uma metodologia”. In: GOUVEIA, T., SILVA, C. e LARANGEIRA, M. *Idéias e dinâmicas: gênero e desenvolvimento institucional*. Recife: SOS Corpo – Instituto Feminista para a Democracia, 2007. pp. 17,31.

3. É POSSÍVEL MOBILIZAR RECURSOS PARA A IGUALDADE DE DIREITOS?

Ao pautar a institucionalização de gênero, as organizações precisam ter atenção para que o conjunto de suas ações seja coerente com a construção de relações igualitárias entre homens e mulheres. Na prática, significa adotar princípios, valores e práticas que contribuam para essa finalidade e transformem a dimensão de gênero em um componente de peso: nas decisões institucionais, no campo da formação de alianças e parcerias com diferentes sujeitos; na distribuição dos espaços de poder institucionais; na gestão do trabalho e no planejamento de ações educativas, de pesquisa, comunicação e campanhas de mobilização. É dessa forma que ela irá concretizar-se como dimensão institucional, relacionando-se diretamente com a **sustentabilidade** da organização e do campo político no qual esta se encontra.

Segundo Armani, a **sustentabilidade** de uma organização é a “capacidade de sustentar, de forma duradoura, o valor social de seu projeto institucional, a partir da interação criativa com contextos mutáveis”. No nível macrossocial, segue o autor, a **sustentabilidade** “pode ser tomada como o grau de correspondência (legitimação social-pública) entre a ação das ONGs e as concepções políticas e mecanismos (públicos e privados) de enfrentamento da pobreza e das desigualdades, e de promoção do desenvolvimento”⁹.

Dito isso, voltamos à pergunta que dá título a este capítulo: é possível mobilizar recursos para a igualdade de direitos? Em primeiro lugar, para respondê-la é necessário compreender o que significa mobilização de recursos nos seguintes aspectos: de que maneira essa concepção difere da tradicional idéia de captação de recursos? O que faz o pessoal que trabalha com mobilização de recursos? Quais são suas estratégias? Dentre elas, qual seria a mais indicada para trabalhar

9. ARMANI, Domingos. *Sustentabilidade: desafio democrático*. Mimeo, s/data, s/ local. p. 6

gênero? E o que significa introduzir a perspectiva de gênero na criação dessas estratégias?

Uma primeira condição para trabalhar a dimensão de gênero em mobilização de recursos era tomar como referência o fato de que o Programa de Mobilização de Recursos de Oxfam tinha como objetivo estratégico fortalecer as organizações sociais para o desenvolvimento de uma ação transformadora articulada, pautando-se por uma compreensão amplificada do conceito de mobilização de recursos.

“Mobilizar politicamente as pessoas em prol de uma causa e, ao mesmo tempo, mobilizar recursos materiais, técnicos e financeiros para esta causa. Nesta abordagem integrada, a mobilização de recursos é tratada como dimensão intrínseca da estratégia de ação política, conferindo-lhe base social e sustentabilidade”¹⁰.

Para o PMR, há uma estreita relação entre mobilização e ação educativa, junto a um amplo conjunto de organizações, sobre as causas e consequências dos problemas sociais. Esta condição abre um espaço importante para discutir como as relações de gênero estão na raiz desses problemas – debate que aporta novas interrogações e ajuda a problematizar de que forma a associação entre capitalismo e patriarcado produz exclusão social, tornando a população pobre mais vulnerável, especialmente as mulheres negras.

Isto torna ainda mais complexas as questões a serem enfrentadas no âmbito da mobilização de recursos e remete-nos a uma segunda questão: articular a

mobilização de recursos como um eixo estruturador da sustentabilidade das organizações sociais e provocá-las, levando-as a pensar qual é a relação existente “entre ação social transformadora, credibilidade pública e disponibilidade de recursos financeiros como um desafio estratégico integrado”¹¹.

Este desafio passa por considerar a área de mobilização de recursos integrada às demais ações institucionais. Diante disso, qualquer organização social que tenha a mobilização de recursos como eixo de sua sustentabilidade e deseje assegurar a coerência da prática com seu **projeto político** precisa articular o planejamento de estratégias e ações nesta área, considerando a luta por igualdade entre homens e mulheres, e outras causas sociais a partir das quais se constrói o campo político da luta por direitos.

Neste texto, o termo **projeto** tem, pelo menos, dois sentidos distintos: **político** e **político-institucional**. O **projeto político** é de longuíssimo prazo, está relacionado ao campo da utopia, portanto, à missão das organizações, do projeto de sociedade que se quer construir junto a outros sujeitos. Já o **político-institucional** é o que vai dar estrutura e concretização a esse **projeto político** por um período determinado e que é construído a partir do acúmulo produzido e dos desafios que se colocam pelo contexto. Existem, ainda, os **projetos** elaborados para garantir as condições para a realização do **projeto político-institucional** e nos quais são descritos, além das prioridades, estratégias e ações, os recursos necessários à sua execução.

10. ARMANI, Domingos (2008). Idem, p. 8.

11. ARMANI, Domingos. *“Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil”*/ SP, Peirópolis, Recife Oxfam, 2008, pg.17.



Essa é uma concepção que desafia as organizações da sociedade civil. Portanto, é preciso aprofundar o debate, no interior das organizações e externamente, em torno do conceito de **mobilização de recursos**, de maneira a estreitar sua relação com a sustentabilidade, identificar contradições e potencialidades. Ao mesmo tempo, exige que se articule a mobilização de recursos com diferentes campos de ação, por exemplo, identidade das ONGs, fortalecimento e/ou desenvolvimento institucional, direito à educação, inclusão social de jovens pela arte, cultura e identidade quilombola¹².

Estas são premissas que precisam estar presentes nas diferentes estratégias de mobilização de recursos, como: mobilização de trabalho voluntário, formação de quadro de sócios mantenedores/sócias mantenedoras e apoiadores/apoiadoras das iniciativas institucionais, parcerias com o setor privado, ações de fortalecimento em desenvolvimento institucional e comunicação.

Para institucionalizar práticas de mobilização de recursos fundamentadas em referências que ajudem a pensá-las para além da dimensão financeira, afinando-as com as exigências do debate sobre sustentabilidade, é necessário criar condições mínimas. Isso exige que essas organizações preparem-se, ou seja, criem pactos internos; definam-se pela instituição ou não de um programa de mobilização de recursos e, se for este o caso, definam sua localização no organograma da organização; constituam uma equipe responsável por coordenar os processos de mobilização de recursos; invistam nas formações interna e externa – tanto

12. Tomamos estes exemplos das organizações parceiras do PMR.

técnica quanto política – e em tecnologia; implantem ou revisem e reformulem as ações de comunicação; instituem novas dinâmicas e fluxos internos de trabalho.

Diante de tudo isso, problematizar como as relações desiguais entre homens e mulheres apontam novas questões nos processos de mobilização de recursos pode trazer à tona elementos, até então, não-percebidos e que conferem maior complexidade à politização dessas ações.

Sendo assim, talvez não seja possível, ainda, responder a pergunta proposta no título deste capítulo. Contudo, certamente, ela pode ser motivadora de novas problematizações que permitam aprofundar este debate, tais como: a metodologia utilizada em mobilização de recursos é adequada a essa finalidade? Se a mobilização de recursos é considerada uma base para a cidadania, e o exercício da cidadania passa pela possibilidade de decisão, em que medida esses processos de mobilização de recursos têm contribuído para as mulheres se constituírem como sujeitos políticos, com autonomia e poder de decisão sobre o que consideram o melhor para si? Onde se encontram os principais entraves a essa realização?

Essas são algumas indagações com as quais buscaremos dialogar neste texto, onde as análises de gênero em mobilização de recursos ajudarão a

tecer relações com dinâmicas de desenvolvimento institucional. Consideraremos três grupos de questões.

O primeiro diz respeito ao âmbito das ações institucionais, no qual se encontram as estratégias de mobilização de recursos: relação com setor privado, comunicação, mobilização de voluntários/voluntárias e sócios/sócias. Dentre essas estratégias, o tema da **comunicação** ganhou uma centralidade neste debate, por tratar-se de um campo fértil para problematizar a dimensão de gênero, relacionando-a: com aspectos subjetivos, com o sistema de valores presente na sociedade, com o plano do simbólico – e, portanto, da transformação da cultura –, mas também com o plano material, que diz respeito a mudanças nas condições concretas de vida das pessoas¹³.

O segundo diz respeito ao ambiente interno, trazendo alguns aspectos da **cultura organizacional**. Isso ajudará a identificar conexões, coerências e contradições entre práticas internas e a ação institucional. Essa opção metodológica tem dois sentidos principais: a) analisar como as desigualdades entre homens e mulheres se expressam no espaço interno da organização, tomando como base a experiência de um programa, muitas vezes, percebido pela própria equipe da organização como sendo apenas do campo da gestão do trabalho; e b) fortalecer a percepção de que existe uma relação intrínseca entre as ações de mobilização de recursos voltadas para a sustentabilidade e o contexto político-econômico em que atuam as organizações.

O terceiro refere-se ao ambiente onde essas organizações exercem suas atividades e concerne à **sustentabilidade**. É importante que o tema da

13. A comunicação é um campo importante de articulação das dimensões material e simbólica. Exemplo bastante comum é a associação entre mulheres e bens de consumo, como automóveis e bebidas. Essa mercantilização do corpo das mulheres constrói-se com base na negação de sua condição de sujeito.

mobilização de recursos não seja tratado como uma questão unicamente particular de cada organização, como um fato isolado de um contexto complexo. Pelo contrário, o assunto desafia-nos a pensar a sustentabilidade das organizações sociais, levando em conta que ela se articula com a sustentabilidade do campo democrático-popular.



4. ESTRATÉGIAS DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS: UM OLHAR CRÍTICO

Uma leitura crítica de como a dinâmica de gênero se expressa em estratégias pode ser um ponto de partida para um debate sistemático sobre **por que e como** lidar com relações desiguais entre homens e mulheres em processos de mobilização de recursos. É um ponto de partida também para aprofundar como este “lidar” articula-se às definições do projeto político-institucional, considerando-se a importância de construir relações de gênero mais igualitárias no ambiente de trabalho e no campo político que a instituição compartilha com outros sujeitos.

As questões que emergem dessa análise dizem respeito: (I) à presença das mulheres em processos de mobilização de recursos; (II) à importância da criação de espaços internos de debate e formação sobre a dimensão de gênero; (III) à relação entre processos de mobilização de recursos e fortalecimento da luta por direitos; (IV) à questão de fundos públicos – sua utilização em políticas sociais e no financiamento de ações da sociedade civil organizada e (V) a processos de comunicação, que estarão mais detalhados adiante, em um capítulo específico.

As mulheres estão em toda parte: nas equipes das organizações que desenvolvem as ações de mobilização de recursos; no público-beneficiário de suas ações institucionais; nos segmentos que se deseja motivar/mobilizar para o trabalho voluntário ou por meio de campanhas de doação; nos movimentos de mulheres que são parceiros na luta política; nos processos produtivos que geram sustentabilidade para as organizações.

Em todos esses espaços, onde quer que estejam, esperam-se delas uma atitude pró-ativa, a capacidade

de tomada de decisões, o envolvimento e o compromisso com uma ação cidadã. Entretanto, nem sempre isso é possível. Por isso, um primeiro conjunto de questões diz respeito à maneira como as mulheres se fazem presentes e como são percebidas no contexto dos processos da mobilização de recursos.

De fato, a presença das mulheres em diferentes espaços decisórios, é muito positiva e revela mudanças profundas na sociedade. É uma expressão simbólica e, ao mesmo tempo, real das conquistas alcançadas pelos movimentos feministas e de mulheres – fruto de sua capacidade de trabalho e de ação política. É comum avaliar que essa presença, por si só, é um indicativo de que as desigualdades estão superadas em todos os níveis; que elas vêm sendo resolvidas “naturalmente”. Porém, não é bem assim. Há uma diferença entre estar em um mesmo espaço de poder e/ou liderança de processos que os homens e não ter, como eles, as mesmas condições – simbólicas e materiais – para exercê-lo. Dependendo da classe social e da raça da pessoa em questão, os obstáculos serão, em maior ou menor grau, definidores das próprias condições de acesso a esses espaços, quanto mais da sua prática.

O fato de as mulheres serem presença consolidada na liderança de processos políticos não significa que se reconheça a necessidade de discutir as relações de poder entre homens e mulheres. Às vezes, pode se dar justamente o contrário. Apesar disso, há aspectos importantes, que, mesmo quando não explicitados, precisam ser levados em conta para ajudar a aprofundar a reflexão sobre relações de gênero em contextos de desigualdades sociais – dado que estas são, em última instância, um problema central para todas as organizações que precisam diversificar suas fontes de financiamento e formas de atuação.

Vamos tomar como exemplo uma organização comunitária, cuja história é resultado da luta das mulheres, que, por sua vez, mantêm-se presentes em espaços de decisão. Em casos como este, a legitimidade dessa liderança pode estar relacionada a múltiplos fatores, tais como: o reconhecimento de que a própria associação é fruto de um processo histórico do qual elas têm sido sujeitos; a existência de uma identidade coletiva, construída sobre a idéia de que as mulheres têm garra e poder para enfrentar as vicissitudes e mudar o seu destino; o investimento na construção coletiva de processos político-educativos e na transmissão geracional.

Esses fatores também podem levar a uma percepção de que seria “natural” ter mulheres exercendo o poder naquele lugar, em uma situação “atípica” e/ou “local”. Todavia, a naturalização nega essa situação como expressão de uma conquista política das mulheres e invisibiliza o fato de que o exercício desse poder exige delas esforço, dedicação, disciplina, capacidade de leitura da realidade, de articular alianças e negociar acordos. Essa experiência de organização comunitária, tomada como exemplo, tem o seu diferencial justamente porque são as mulheres que estão à frente de um movimento. Disso, decorrem duas questões interessantes.

A primeira é que situações como essa podem causar estranheza e incompreensão em quem não participa de uma organização ou de um movimento com tais características. Nesse sentido, o rompimento da tradição patriarcal, na ocupação dos lugares tradicionais de poder, pode ser interpretado como uma situação excepcional que poderá gerar problemas difíceis de serem enfrentados.

Em casos como esse, fica evidente que a decisão de enfrentar as relações de poder de gênero e assegurar os meios para fazê-lo depende de vários fatores, dentre eles, do quanto se compreende que essa questão afeta as relações sociais que se pretende tornar democráticas e, ainda, do quanto isso nos incomoda. Tal aspecto tem uma relação direta com o que se compreende com sendo **justo ou injusto**.

Considere-se, também, que, no interior de uma mesma organização, podem existir vários pontos de vista sobre essa questão. Sendo assim, é preciso ter abertura para que esses questionamentos venham à tona, a partir do próprio trabalho cotidiano, e sejam trabalhados em um processo político-pedagógico que construa os meios de lidar com esse problema.

A segunda questão diz respeito às contradições. Uma das dimensões mais significativas das relações de gênero é que elas articulam o público e o privado, afetando a constituição e o exercício do poder nas instituições. Isso se reflete tanto no âmbito interno, da gestão, como no ambiente externo, onde uma organização desenvolve seu projeto político e estabelece relações institucionais. O depoimento de uma liderança quilombola sobre a percepção de seus companheiros de luta é bem ilustrativo do que acabamos de afirmar:

Um dia, um falou assim: “Mas a gente cede espaço para as mulheres, e elas entram mudas e saem caladas”.

As restrições que se construíram, historicamente, à presença das mulheres na esfera pública, à custa de sua manutenção no privado, foram motivadoras da organização de muitas mulheres em movimentos feministas na luta por liberdade e igualdade. Ao mesmo tempo, sabe-se que a manutenção das mulheres no

contexto familiar é uma realidade que lhes tem imposto uma sobrecarga de trabalho, além de outras restrições à sua participação na esfera pública.

Se os projetos de mobilização de recursos estão comprometidos com mudanças nas relações de gênero, no âmbito do seu planejamento, cabe às equipes construir uma reflexão crítica sobre a quem se dirigem essas ações e qual é o enfoque que as equipes têm privilegiado. É importante responder: as ações em mobilização de recursos têm, de fato, contribuído para mudar as relações desiguais de poder ou têm reforçado lugares e papéis tradicionalmente impostos às mulheres como aquelas de quem se espera a solução para os conflitos domésticos, o zelo e os cuidados relacionados à reprodução social da vida? Outro depoimento da mesma liderança é ilustrativo de como as mulheres buscam essas soluções no cotidiano, sem negar o quanto isso representa uma sobrecarga pela falta de apoio:

(...) como é que se dá a relação de gênero familiar (sic) nessa jornada de trabalho, se você trabalha fora, assume uma série de coisas lá fora? E, em casa, como é que fica a situação familiar? (...) porque, assim, os maridos não são diferentes dos de outros lugares, (...) são muito resistentes. Muitas vezes, as mulheres, para sair, para se envolver em outras atividades fora de casa, têm que enfrentar coisas desagradáveis em casa, mas até isso a gente vai conseguindo, aos poucos, mudar (...) Hoje, muitos homens da comunidade já começam a participar, já começam a se envolver, já começam até a ajudar (...) minha filha, hoje, é da comissão de juventude e é uma das pessoas que coordena o grupo de jovens da comunidade (...) eu vejo isso como um ganho muito grande (...) então, é preciso ter paciência e persistência (...) está difícil, mas a gente vai insistindo (...).

Quando se articulam as relações de gênero e geração, outros obstáculos familiares impõem-se à autonomia de decisão, independente do contexto em que eles aconteçam, como sugere uma jornalista que atua em comunicação e mobilização de recursos:

(...) informalmente, se você for perguntar para os jovens e para as jovens: “E aí, você teve, na sua família, apoio para fazer [a oficina de câmera]?”. Os meninos vão te dizer: “Nossa! Um superapoio, porque é uma forma de eu entrar num campo de trabalho”, ou “É uma forma de a gente lidar com tudo isso de uma maneira diferente”, ou “É uma forma de me ocupar”. E as meninas sempre vão dizer: “Não. Inicialmente, teve resistência, porque meu pai e minha mãe... ‘Pô! Câmera?! Mas isso não é coisa de menino?’”.

Hoje, observam-se profundas mudanças no perfil das famílias brasileiras; que não podem ser desprezadas. Por exemplo, é crescente o número de famílias monoparentais, chefiadas por mulheres. Nos segmentos mais pobres da população – público beneficiário dessas organizações –, onde há maior presença de negras, as mulheres chefes-de-família têm baixíssimos salários. Além disso, dependem, em grande medida, de políticas de complementação de renda, como Bolsa Família, ou mesmo, em alguns casos, das aposentadorias de pessoas idosas, quando estas integram o núcleo familiar que está sob a responsabilidade delas.

Por outro lado, as políticas neoliberais vêm fazendo um contingenciamento na destinação de recursos voltados para os programas sociais, atingindo, principalmente, esse segmento. No Brasil, isso pode ser visto na discussão da reforma previdenciária, que tinha, dentre outras, uma proposta para tornar a aposentadoria

compatível com o patamar de contribuição para a previdência. Isso significaria inverter a lógica redistributiva, segundo a qual quem pode deve pagar mais para ajudar a garantir a aposentadoria de quem ganha menos ou vive na informalidade, mas contribui pelo seu trabalho. A reforma foi suspensa, porém, o debate continua. Até porque, caso esta proposta seja aprovada, apontará para uma possível retração dos recursos essenciais à subsistência das famílias de baixa renda, aprofundando a situação de exclusão. Este é um debate que ainda não se esgotou e sobre o qual devemos ficar atentos/atentas.

Se a mobilização de recursos precisa contribuir para a formação de uma base social de apoio à ação política das organizações, é essencial que suas estratégias fortaleçam as alianças delas com os movimentos feministas e de mulheres, que têm exercido uma ação importante na luta por direitos. É a partir do projeto político-institucional que seus/suas integrantes estabelecerão articulações, formarão alianças e identificarão quem são seus opositores.

Nesse sentido, debater a idéia do trabalho voluntário, considerando a perspectiva de gênero, ajuda a criar uma visão crítica da questão, pois:

“Em contexto de refluxo de direitos e agravamento das desigualdades sociais, o trabalho voluntário, na execução de políticas sociais ou em ações que visem a compensar a ausência dessas políticas, vem-se tornando cada vez mais comum, confundindo-se com o papel do próprio Estado (...). Isso difere da militância política, uma vez que esta mobiliza para, através da organização em movimentos, pressionar o Estado pela garantia de acesso e usufruto de direitos”¹⁴.

14. LARANGEIRA, Márcia. Op. cit. 2007. p. 123.

Muitas estratégias de mobilização de recursos locais apóiam-se na mobilização para o trabalho voluntário ou na cultura de doações. Ao levantar informações sobre o perfil do voluntariado no Brasil, verificamos que os *sítes* especializados não trazem informações desagregadas por sexo, mas apenas por grau de escolaridade, faixa etária, estado (Unidade da Federação – UF), formação profissional e áreas de interesse do candidato/da candidata para fazer o trabalho voluntário.

Por área de interesse, em primeiro lugar, estão os direitos das crianças, seguidos de educação, assistência e serviços sociais, hospitais, idosos e adultos, creches e meio-ambiente. Os direitos das mulheres ficam entre as áreas de menor interesse¹⁵: menos de 1%. Os estados onde mais se concentram voluntários e voluntárias encontram-se, principalmente, nas regiões Sudeste e Sul: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná. Nas demais regiões, que são as mais pobres, o percentual é muito baixo.

Entretanto, pode haver uma distorção nesses dados, se considerarmos que há um trabalho invisível, já realizado pelas mulheres em regiões pobres, que não é percebido como trabalho voluntário e que atende, ainda, às necessidades das próprias mulheres. Um exemplo são as creches ou escolas improvisadas, que as mulheres organizam em suas residências. Ao suprir essa necessidade em localizações onde tais equipamentos sociais não existem, elas contribuem para atender as crianças, mas também para permitir que outras possam ter acesso a trabalho e renda.

Historicamente, as mulheres têm sido responsáveis pelo “cuidado com os outros/as outras”. Porém, este fato não é considerado um **dado cultural**, resultado



15. Fonte: www.voluntarios.com.br, março de 2008.

da **permanência de instituições patriarcais em nossa sociedade**. A literatura feminista demonstra que tais cuidados são percebidos como fruto de alguma característica “inerente” ao “sexo feminino”. Logo, as mulheres, “naturalmente”, preocupam-se com a comunidade e cuidam dela. Não por acaso, essa situação se reflete, por exemplo, no quadro de sócios e sócias de uma organização que atua no campo do direito à educação, como se vê no depoimento a seguir:

Perguntei: a gente tem idéia de quantos sócios mantenedores são mulheres? Ele me falou: “Setenta e cinco por cento dos sócios que contribuem financeiramente (...) são mulheres” (...).

Isso ajuda a entender, por exemplo, por que há um envolvimento maior das mulheres na militância comunitária, como também em trabalhos voluntários e/ou na filiação como sócias contribuintes de organizações sociais, mesmo que sua situação financeira seja mais precária que a dos homens. O “cuidado feminino” pode ser um argumento de forte apelo, não raro utilizado como reforço para priorizar a mobilização das mulheres para a realização desse tipo de trabalho. Entretanto, se levarmos em conta que, além disso, as mulheres têm uma dupla ou tripla jornada de trabalho e possuem rendimentos mais baixos do que os dos homens, talvez, tê-las como público preferencial para formar o quadro de voluntárias e/ou doadores/doadoras represente, para elas, um encargo a mais. Esta situação se agrava quando são consideradas as desigualdades regionais apontadas anteriormente.

Levando-se em conta o caráter educativo que se pretende construir a partir das ações em mobilização de recursos, esse tipo de informação é essencial em um planejamento, a fim de que se possa elaborar uma reflexão crítica sobre as práticas sociais existentes,

muitas das quais ainda se amparam em estereótipos que reforçam relações desiguais entre homens e mulheres.

O debate a respeito das relações de gênero favorece a discussão sobre quebra de paradigmas e a criação de novas referências para a instituição de práticas democráticas – o que revela uma situação complexa. No campo da mobilização de recursos, essa complexidade pode ser observada a partir do tensionamento gerado no campo da parceria com o setor privado, quando esta última coloca a organização em confronto direto com princípios e valores pautados por um projeto de democracia fundamento no respeito e na luta por direitos.

A construção de relações com o setor privado pode fazer emergir novas questões relacionadas com o debate sobre a construção de organizações da sociedade civil que tenham autonomia e capacidade de incidência política. Inúmeras problematizações precisam ser aprofundadas, tais como: quais são as demandas e condições impostas pelo setor privado para a formação de parcerias? Em que medida essa relação é conflituosa com um projeto político de transformação social? Existem critérios possíveis de serem adotados para orientar a busca de parcerias com o setor privado?

Isso é especialmente importante, considerando-se, dentre outras questões, que o impacto da lógica neoliberal sobre o Estado tem resultado na redução de direitos, ao mesmo tempo em que faz crescer a importância da esfera econômica em detrimento da esfera política como parâmetro para a instituição de políticas públicas e sociais. Frente a esse contexto

de esvaziamento da política, nas últimas décadas, as organizações e os movimentos sociais vêm investindo na reversão dessa situação, por meio de iniciativas que fortaleçam os espaços institucionais de participação popular e ampliem o debate sobre os sentidos da reforma política no país.

Esta é uma discussão em curso no campo das organizações do campo democrático-popular que está longe de se esgotar. Por outro lado, ela se articula com os processos de construção de um novo marco legal para as organizações da sociedade civil, sendo considerada uma estratégia fundamental no campo da mobilização de recursos, que, no Brasil, teve apoio do PMR.¹⁶

Essa luta pauta-se pelo reconhecimento da diversidade de sujeitos coletivos presentes na esfera pública e pela importância da participação popular nas decisões políticas. Nesse sentido, um novo marco legal precisa assegurar as condições efetivas para uma participação cidadã na construção das políticas governamentais que sejam estruturadoras de processos de transformação social, e não remediadoras das consequências de políticas neoliberais.

Isso requer, por um lado, a garantia do apoio ao desenvolvimento de uma sociedade civil organizada, com autonomia frente ao Estado e ao setor privado, e com capacidade de mobilizar a sociedade em torno da luta por acesso a direitos. Por outro lado, é necessário

que o governo priorize a destinação de recursos públicos para a implantação de políticas públicas e sociais, que visem, de fato, à universalização do acesso aos direitos e ao usufruto de tais conquistas, considerando a diversidade da população. Essa perspectiva se contrapõe, portanto, ao marco conceitual do Terceiro Setor, cuja definição é fundamentada no ajuste estrutural e inclui: a redução do Estado e a participação do Terceiro Setor – articulado ao Estado e ao mercado – para realizar, com eficiência e sem lucro, o que o Estado não é capaz de resolver no campo das políticas sociais. O trabalho voluntário e a ideia de Responsabilidade Social, questões-chaves no âmbito do Terceiro Setor, são alguns exemplos de como essas concepções estão presentes nos processos e nos debates sobre mobilização de recursos.

A discussão sobre marco legal tem evidenciado uma série de questões que possibilitam uma compreensão aprofundada do tema da sustentabilidade, para além de sua dimensão financeira. Longe de ser um problema de cada organização isoladamente, a sustentabilidade envolve um conjunto de desafios políticos a serem enfrentados conjuntamente pelas chamadas organizações sociais defensoras de direitos, com vistas a fortalecer o campo ético-político, com o qual se identificam.

O primeiro deles é que um novo marco legal precisa ter como um de seus pressupostos o reconhecimento da pluralidade de organizações sociais existente no Brasil, para que possa permitir a clara distinção política e jurídica entre elas. Ao mesmo tempo, o monitoramento da ação das organizações da sociedade civil de caráter público deve assegurar a transparência de suas ações e das aplicações de

16. Uma análise minuciosa das questões a seguir pode ser encontrada na publicação: *Um novo marco legal para as ONGs no Brasil*, publicada este ano pela Abong e apoiada pelo PMR de Oxfam GB, que serviu de fonte para este trabalho.

recursos públicos. Este monitoramento não pode servir como instrumento de **controle político** da participação popular ou permitir a cooptação dessas organizações, para que assumam a resolução de problemas no lugar do Estado: co-gestão é bastante diferente de transferência de responsabilidades. Esta, em última instância, só fortalece o desmonte do Estado e a sua privatização.

Vale lembrar que já existem normas legais que disciplinam e regulamentam “o direito de associação e a fiscalização de recursos públicos a ela destinados”, embora seja necessária uma adequação, uma vez que há diferentes legislações conflitantes entre si sobre essas questões. Uma outra face dessa questão é a necessidade de o Estado fiscalizar as empresas, especialmente considerando-se os problemas de superávit primário, evasão fiscal, tráfico de influência, dentre outras dinâmicas que têm servido para reduzir os recursos a serem aplicados em políticas sociais. Avaliamos que essa é uma responsabilidade do poder público, e não das organizações da sociedade civil ou dos movimentos sociais.

A transparência na gestão dos recursos públicos permite à sociedade acompanhar de que forma estão sendo aplicados os recursos oriundos dos impostos que ela paga. Mas é sempre bom lembrar que as regras para o acesso a esses fundos são rígidas, ao mesmo tempo em que existem instrumentos eficazes para o seu monitoramento. Se este não está sendo feito pelo governo, pode ser devido a outros fatores, tais como negligência ou omissão dos órgãos governamentais competentes.

Outra questão importante é que as mudanças, no campo legislativo, não devem ter, como único objetivo, instituir um marco legal mais adequado a garantir transparência e fortalecer a imagem das organizações junto à população, mas também ampliar a destinação de recursos para políticas públicas e sociais.

Isso fortalece a responsabilidade do Estado na criação de condições de acesso a direitos e usufruto deles pela população. Para os movimentos de mulheres e os feministas, cuja ação política visa a radicalizar a democracia a partir da ampliação da cidadania das mulheres, esta é uma estratégia fundamental para a construção de um contexto mais favorável ao exercício de direitos e à construção de relações igualitárias entre pessoas com respeito às diferenças e ao combate aos privilégios.

5. GÊNERO NA COMUNICAÇÃO: MUITO ALÉM DO POLITICAMENTE CORRETO¹⁷

Os processos de comunicação de uma determinada instituição ou de um movimento são um instrumento importante para a sustentabilidade do seu projeto político, no enfrentamento das relações de poder e das dinâmicas sociais que estruturam as desigualdades. Ao mesmo tempo, a comunicação como um direito é uma bandeira que amplia o campo dos direitos humanos e contribui para uma sociedade justa e igualitária. Por esse motivo, uma política de comunicação que se pretende democrática precisa expressar esse pensamento no que diz respeito à definição de conteúdo, mas também por meio da linguagem, da audiência e do que vai escolher como prioridade editorial.

A comunicação confere sentido às lutas sociais quando reforça ou questiona práticas discriminatórias, quando evidencia os diferentes sujeitos políticos, mas também quando os invisibiliza. Nesse sentido, a linguagem é um elemento central dessa construção simbólica e reflete os processos de conflitos sociais existentes nas sociedades em diferentes contextos. Construídos a partir da articulação de diferentes conteúdos, imagens e formas, os discursos expressam e consolidam mudanças significativas na cultura e nos processos de comunicação entre pessoas e/ou coletividades – cada vez mais interconectadas devido à expansão das tecnologias.

Os movimentos sociais geram mudanças também pela via da comunicação. E a linguagem, como um elemento fundamental da luta política, vem merecendo atenção especial, com o objetivo de fazer com que os preconceitos dêem lugar a uma cultura democrática de direitos. Essa mudança não é automática; requer esforços para se adotar novas concepções e atitudes, que, por sua vez, passam a conviver com atitudes

17. JÁCOME, Márcia. *Comunicação política: entre o marketing social, o politicamente correto e o sujeito*. Mimeo.

resistentes a essas modificações. Exemplo disso são as críticas e as piadas direcionadas à visibilização das mulheres¹⁸, mediante o uso de artigo que reduz o significado simbólico da linguagem, por meio de um argumento simplificador: o de que se trata de um mecanismo de “patrulhamento ideológico”. E isso vale tanto para a linguagem de gênero como para questões raciais ou de classe, sem contar outros tipos de discriminação.

Refletindo sobre as relações entre comunicação e promoção da igualdade das relações sociais de gênero, é possível trazer algumas considerações.

A primeira delas é que **a comunicação é uma dimensão institucional, que engloba também a gestão**. E, como tal, tem um papel importante na democratização da informação no âmbito interno da instituição. Assim, precisa contribuir para socializar as decisões internas, os posicionamentos políticos que a instituição defende em suas ações e os temas pertinentes ao campo da ação institucional, além de dar visibilidade às ações programáticas e administrativas em diferentes áreas.

Ao mesmo tempo, a experiência nos mostra que o grau de conhecimento e apropriação, que cada uma tem da trajetória da organização na luta por direitos e de como estas estão intrinsecamente vinculadas a um processo histórico mais amplo, é um elemento agregador da equipe. São importantes para motivar a continuidade e a renovação desse coletivo, abrir e/ou ampliar processos de articulação com outros sujeitos e

estimular o aparecimento de novas lideranças, gerando conquistas importantes.

Diante disso, os processos de comunicação interna têm sido estratégicos para fomentar a apropriação dessa história. Ao mesmo tempo, a comunicação institucional pode dar visibilidade a um tipo de organização política, que, sem perder sua identidade coletiva, organiza o trabalho e constrói meios próprios, necessários à sua sustentabilidade política e financeira. Uma organização que tem tais preocupações e potencializa essas condições fortalece o conjunto de movimentos por afirmação de direitos, contribuindo para a sua sustentabilidade.

Por outro lado, para que os processos de comunicação contribuam para mudanças estruturais na sociedade, é importante que assumam sua dimensão política, reflitam os posicionamentos das instituições sobre as mais diferentes questões e, ao mesmo tempo, tenham como referência o sujeito. Mais do que politizar o discurso, é preciso prestar atenção a quem são os sujeitos da comunicação. Trabalhar com a concepção de sujeito é perceber a mulher e o homem como produtores de sentidos e significados, por meio de processos próprios de comunicação. Um desafio importante, portanto, é mobilizar ou instigar esses sujeitos a adotarem uma postura crítica sobre a realidade a partir da qual vão se posicionar e agir em seu contexto.

O fato de a política construir-se no espaço público, cujo acesso é negado às mulheres, termina por silenciá-las. Essas idéias são debatidas por Judith Astelarra (1992), que localiza, nas origens da pólis grega, a construção desse silêncio, discutindo quais

18. Referimo-nos, aqui, ao que se convencionou nomear como “linguagem politicamente correta”.

os seus significados para uma possível reconstrução dos sentidos da política e da cidadania. Para Astelarra, quando a democracia grega negava a cidadania às mulheres, “a voz pública, aquela que falava em nome de toda a comunidade, refletindo suas aspirações e projetos, se converteu na voz do cidadão livre, o homem”¹⁹.

O silêncio das mulheres não significa que estas não tenham o que dizer. Ou, por outro lado, que sejam incapazes de uma leitura ampla da realidade. Ou, ainda, que suas reflexões façam sentido apenas para elas. Antes, as mulheres partem de sua própria experiência para construir uma reflexão crítica acerca da realidade que compartilham e é construída e permanentemente reconfigurada na relação com outros sujeitos. Ao mesmo tempo, sua gramática é elaborada por códigos diferentes daqueles que informam o discurso público estruturado pelos homens. Tais elementos precisam repercutir tanto na reconstrução da esfera pública quanto na definição de prioridades em uma agenda política, que se quer democrática e representativa da pluralidade da sociedade.

Mas é preciso compreender que a expressão das mulheres organizadas na esfera pública provoca uma estranheza ou mesmo um desconforto, pois reflete um projeto político que se confronta com posições hegemônicas – seja no âmbito da relação

entre movimentos e governo, seja no interior dos movimentos sociais. Por isso, é preciso indagar o quanto a estranheza e/ou o desconforto ocultam uma forma perversa de negação da alteridade, que é a negação de sua experiência, do conhecimento produzido e, portanto, do seu discurso. Em síntese, é necessário estar atento/atenta ao quanto essa estranheza oculta a negação das mulheres como sujeito.

Outro dado importante são as referências teórico-metodológicas com as quais se trabalha no campo da comunicação, de maneira que conceitos, ferramentas e metodologias desenvolvidas nessa área sejam utilizados com espírito crítico sobre suas limitações. Importa construir uma coerência com o perfil e o projeto político-institucional e, ao mesmo tempo, abrir espaço para novos experimentos e elaborações, os quais permitam a essas organizações instituir novas referências e práticas de comunicação que as posicionem na perspectiva do direito e não na lógica do mercado.

Poessa razão, é importante destacar a **comunicação como mediadora de relações sociais**. Essa concepção precisa se constituir em um pressuposto para as organizações, no momento de pensar os conteúdos, as formas, os veículos e as estratégias que serão priorizados.

19. No original: “Así, la voz pública, aquella que hablaba en nombre de toda la comunidad, reflejando sus aspiraciones, anhelos y proyectos, se convirtió en la voz del ciudadano libre, el varón”. ASTELARRA, Judith. Recuperar la voz: el silencio de la ciudadanía. In: *Feminismos fin de siglo, género y cambio civilizatorio*. Ediciones de las Mujeres. Isis Internacional. Chile, 1992. pp. 47-54.



5.1 ELEMENTOS DE GÊNERO NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EM MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Materiais produzidos – impressos ou audiovisuais – precisam manter a coerência com as definições sobre gênero estabelecidas pela instituição, adequando-se, ao mesmo tempo, aos diferentes sujeitos com os quais se quer comunicar, sejam eles mulheres ou homens. Essa dupla coerência deve estar presente na linguagem; nas temáticas, abordagens e análises realizadas; nas imagens e na referência às fontes de informação utilizadas (organizações e pessoas que as representam); na menção à autoria das matérias, reportagens e de outros informativos.

É possível criar materiais que fortaleçam a luta por igualdade de gênero de várias formas, a saber: visibilizando a ação política das mulheres organizadas ou os processos pedagógicos feitos por/com elas; abrindo espaço para que elas aportem suas opiniões, propostas e idéias; trazendo abordagens inovadoras que propiciem questionamentos e ajudem a criar uma visão crítica sobre os problemas sociais e de como eles afetam diferentemente homens e mulheres; dando transparência a questões de gênero internas a instituições e que possibilitem difundir como tais problemas têm sido enfrentados; utilizando imagens que representem as mulheres com dignidade e respeito. O depoimento de uma outra liderança quilombola ilustra perfeitamente essa questão:

Se a gente pegar os produtos nossos de mobilização de recursos, e eu vou pegar como exemplo as bonecas, elas não são só umas bonecas; (...) contam a história das mulheres, afirmam a existência delas e o papel na comunidade (...).

Uma política de comunicação que explicita o compromisso com a luta por igualdade de direitos entre homens e mulheres reflete que há um propósito bem-definido e um posicionamento por parte da instituição: de apoiar as suas lutas, colocando-se como parceira dos movimentos feministas e de mulheres; de valorizar a opinião e o conhecimento construídos por esses coletivos acerca dos diferentes temas que dizem respeito ao conjunto da sociedade; de recusar o discurso e a produção de imagens que agridam as mulheres.

Essa política pode contribuir para que haja coerência entre a proposta de pauta, a linguagem, o conteúdo, as imagens e a distribuição de temas por editoriais em uma única publicação, mas também para garantir a unidade no conjunto de materiais produzidos. Nesse sentido, orienta o trabalho da equipe de comunicação por meio de normas e critérios bem-definidos e embasados. E deve vir acompanhada por iniciativas que apóiem a sua implementação, por exemplo, assegurar autonomia à equipe responsável por essa área, para fazer negociações com seus colaboradores/suas colaboradoras, com vistas a manter a coerência com essa política.

Independente de haver ou não uma política de comunicação com perspectiva de gênero, o importante é que a organização assuma esse envolvimento na luta por igualdade de gênero na sua maneira de se comunicar.

Exemplos de ação concreta são matérias, reportagens e artigos, nos quais as abordagens estabeleçam vínculos entre a ação das organizações de mulheres e feministas, e as diferentes questões políticas,

econômicas, culturais e sociais. E assegurar o espaço, evidentemente, daqueles temas que são percebidos pelo senso comum como questões “específicas”, mas que, no nosso entender, são novos problemas que os movimentos feministas e de mulheres estão colocando para a sociedade.

Esse é um assunto importante, para evitar o risco de fortalecer a compreensão de que as mulheres só podem opinar ou só têm contribuições sobre as lutas ou questões “específicas”. Por outro lado, vale salientar que o que se convencionou chamar de questões “específicas”, na verdade, evidencia novas interrogações sobre as lutas “gerais” para o conjunto dos movimentos sociais e das organizações que constroem o campo democrático-popular. Em alguns casos, é possível explorar melhor as abordagens acerca das relações de parceria com as mulheres organizadas, a sua ação política.

Mesmo as organizações com uma ação comunicativa pontual podem fazer mudanças significativas nos seus materiais, de forma simples e sem custos adicionais. Algumas sugestões para incorporar a perspectiva de gênero são: diversificar as imagens onde apareçam as mulheres ou as meninas ocupando espaços ou realizando atividades tradicionalmente associadas aos homens e vice-versa; trabalhar conteúdos com a preocupação de combater as diferentes formas de discriminação e o preconceito, aumentando as possibilidades de expandir esse debate. Além disso, é estratégico dar visibilidade a iniciativas tomadas pelas organizações, que, em seu trabalho político-pedagógico, provocam o debate sobre gênero, utilizando-se de diferentes técnicas, como o uso de linguagens artísticas, que estimulem iniciativas similares.

Um espaço importante para garantir expressão ao compromisso com a questão de gênero e às lutas feministas/das mulheres são os editoriais. Posicionar-se em torno de lutas como as de gênero, raça, etnia, orientação sexual, dentre outras, pode contribuir para que a sociedade compreenda que uma parcela da população, que atua no campo social e na defesa de direitos, identifica-se com essas lutas, propondo outras perspectivas e argumentações, que, normalmente, não encontram espaço (ou este é restrito) na mídia comercial. São medidas que fortalecem a identidade de um campo político democrático e plural. Da mesma forma, é fundamental reservar tempo de trabalho e recursos para a publicação de materiais exclusivamente destinados a debates como esses. É o caso de publicações especiais sobre temas como igualdade racial, nos quais se articulam os recortes de raça, gênero e classe, mas também se evidenciam as parcerias com organizações de mulheres negras e articulações feministas, ou políticas para o sexo feminino, onde se pode adotar o mesmo tipo de procedimento.

Transparência para pensar e transformar. Ao estampar este título na primeira página de seu informativo, uma organização parceira do PMR afirma a comunicação como um instrumento importante para democratizar a gestão interna. A ousadia não está só em visibilizar o problema entre as/os integrantes da equipe, mas, ao mesmo tempo, em tornar públicas as desigualdades sociais que se expressam no interior da organização, inclusive de gênero e raça, e afirmá-las como desafios a serem enfrentados.

Publicações comemorativas de uma trajetória de luta são iniciativas de grande envergadura, e a sua

construção tem um caráter simbólico. São momentos nos quais se resgata a memória, compartilham-se experiências e reflexões, comemoram-se as conquistas obtidas por anos de luta e investimento coletivo, renovam-se os compromissos institucionais e costuma-se publicizar novos desafios. Assim, adotar uma perspectiva de gênero em uma publicação dessa natureza é bastante estratégico e reflete o compromisso com a promoção da igualdade de gênero.

O fato de haver mulheres representadas em publicações, vídeos ou reportagens de rádio, por meio de fotos ou nas matérias e artigos, ou, ainda, como entrevistadas, repórteres ou redatoras, pode fortalecer a luta por igualdade de gênero. Contudo, não evidencia se isso reflete uma intencionalidade de afirmar o compromisso com essa luta. Neste caso, a abordagem faz toda a diferença; da mesma forma, o cuidado de apurar, em depoimentos e histórias de vida, elementos ricos que podem potencializar a reflexão sobre gênero, embora isso não signifique que possam ser aprofundados. Tomemos como exemplo o tema do acesso de mulheres à educação tardia.

Durante uma entrevista sobre esse tema, é possível que as depoentes, que participam de processos de educação de adultos/adultas, ao identificarem os motivos de terem sido privadas de estudar e o impacto disso em sua vida, apontem elementos típicos da opressão de gênero: proibição do pai e/ou ciúme do companheiro; trabalho infantil doméstico; casamento na adolescência; responsabilidade pela família; sentimento de inferioridade perante o companheiro. São situações que refletem como a opressão das relações sociais de gênero torna-se um obstáculo para que as mulheres exerçam seus direitos. Portanto, a

maneira como esses depoimentos são articulados na entrevista é o que poderá favorecer (ou não) a reflexão e uma compreensão mais aguçada acerca desse assunto.

Uma última questão refere-se às campanhas educativas e de mobilização para a ação política. Na comunicação, é comum valer-se de ferramentas utilizadas pela publicidade como, por exemplo, aquelas construídas a partir de pesquisas de opinião, para formar uma idéia do público com o qual se vai dialogar. Há que se ter cuidado ao empregar esses recursos, pois podem reforçar determinados estereótipos de gênero, em vez de ajudar a desconstruí-los. Muitas vezes, isso se confunde com a própria visão que os/as profissionais têm acerca dos sujeitos com quem a organização trabalha. Essa sutileza é problematizada no depoimento de uma jornalista a respeito da abordagem em uma campanha de educação:

(...) A gente está para montar uma campanha que talvez o mote seja: "Você sonha junto com a gente, então, venha agir com a gente. Porque a gente briga junto com você pelo seu sonho, a gente briga pelo que você sonha, pelo que você faz no seu dia-a-dia". Então, a gente se permite ser mais subjetiva na abordagem, porque a gente sabe que tem um público formado por mulher. E o porquê disso talvez não estejam conscientizadas, nas nossas práticas, essas coisas todas de gênero, mas no dia-a-dia a gente faz (...).

Vale a pena refletir, dentre outros aspectos, sobre o que impediria a construção de uma mensagem com ênfase na subjetividade, caso o público prioritário fosse formado por homens, buscando interrogar quais são os elementos disponíveis para se concluir que os homens não têm sonhos em relação à educação. A dimensão do sonho, nesse caso, tem uma relação direta

com um projeto utópico: que o direito à educação seja democratizado. Sendo assim, não nos parece que as dimensões “subjetiva” (sonho) e “objetiva” (o direito), por exemplo, sejam mutuamente excludentes. O depoimento acima evidencia uma associação bastante corriqueira: a de que, de maneira intrínseca, a **subjetividade** (no senso comum entendida como o âmago das emoções e da sensibilidade) está para as mulheres, assim como a **objetividade** (tida como a esfera da racionalidade, da técnica e da precisão) está para os homens. Esse é um risco possível, para o qual é preciso estar alerta, se buscamos construir novos alicerces sobre os quais se estabeleçam relações sociais democráticas e justas.

A comunicação tem-se constituído uma ação importante para ampliar a base de apoio à ação institucional. Mesmo assim, possui limites como estratégia de mobilização, os quais precisam ser reconhecidos, pois, por si só, a comunicação jamais será capaz de dar conta de toda a complexidade da mobilização política da sociedade ou solucioná-la. Essa mobilização requer outros elementos, como formação política das equipes de organizações, trabalho educativo junto aos movimentos, articulação entre diferentes organizações e movimentos.

Durante o processo de assessoria ao Programa de Mobilização de Recursos de Oxfam, as instituições participantes construíram uma série de recomendações que sistematizam o exposto e, portanto, é pertinente a atenção às considerações a seguir.



COMO A COMUNICAÇÃO PODE CONTRIBUIR PARA A SUSTENTABILIDADE DO CAMPO POLÍTICO

1. Por meio de uma comunicação que dê visibilidade às ações do sujeito e à transformação, abordando as questões de gênero, raça, etc.

2. Por meio da utilização de imagens que reproduzam o sujeito da transformação com dignidade e respeito.

3. Por meio de uma comunicação coerente com a ação das entidades que se articulam para essa transformação, ou seja, mostrando o que é, de fato, o trabalho de uma organização ou mais.

4. Por meio de uma comunicação que dê destaque ao discurso do sujeito da transformação (sua identidade, suas idéias e proposições).

COERÊNCIA ENTRE DISCURSO E PRÁTICAS INTERNAS

5. A comunicação deve informar e afirmar o que a instituição já faz. Nesse sentido, não é possível falar de igualdade de direitos entre homens e mulheres se isso não está presente na organização.

6. A comunicação não deve conter mentiras nem apelar para uma imagem distanciada de seu trabalho apenas para facilitar a assimilação.

7. Importa fazer uma comunicação que vá além da linguagem estética e politicamente correta, ou seja, as informações devem refletir, verdadeiramente, os valores e as ações da organização.

PESQUISA DE FONTES, INFORMAÇÕES E DADOS

8. A comunicação precisa ter o foco na realidade e falar sobre a desigualdade, a partir de um levantamento de dados a respeito de seu campo de atuação.

COMUNICAÇÃO E SEUS POTENCIAIS DE EDUCAÇÃO E MOBILIZAÇÃO POLÍTICA

9. A comunicação precisa informar e sensibilizar. Portanto, ter uma perspectiva de educação cidadã: pautar-se pela ética e transparência, criar oportunidades para combater estereótipos, estigmas e preconceitos, o que requer cuidados em relação à linguagem e imagem utilizadas.

10. Precisa mobilizar e fazer com que as pessoas comprometam-se com as causas que sua organização defende, para que elas não só apóiem seu trabalho, como também façam parte dessa transformação (incentivo à participação cidadã).

11. Firmar-se para obter visibilidade/legitimidade, por meio do repasse de informação e conhecimento para a sociedade em geral, sobre a questão da desigualdade (gênero, raça etc.), mobilizando, dessa forma, recursos financeiros e humanos e, conseqüentemente, a sustentabilidade política da organização.

12. Por meio da comunicação, deve-se manter um diálogo com quem apóia financeira e politicamente (pessoas jurídicas ou físicas) a instituição, transmitindo os valores em que a organização acredita e com os quais trabalha.

6. DINÂMICAS DE GÊNERO NA CULTURA ORGANIZACIONAL: RELAÇÕES DE PODER E DEMOCRACIA INTERNA

As organizações sociais do campo democrático-popular defendem que, para uma sociedade ser, de fato, democrática, é preciso assegurar a justiça social. Entretanto, como elas existem em um mundo pleno de contradições, estas também se expressam no interior dessas organizações.

Assim, um desafio central é a busca permanente da coerência entre discurso público e as práticas internas e externas. Nesse sentido, é pertinente que esse olhar sobre a estrutura e a dinâmica internas de trabalho busque responder questões como: **qual é o grau de democracia interna em nossas organizações?** Em que medida isso reflete valores e princípios que defendemos no espaço público? O grau de democracia interna tem sido suficiente para assegurar maior igualdade de gênero, de raça e de classe?

Lançar um olhar crítico e sincero sobre tais contradições possibilitará ao coletivo perceber valores e princípios assumidos; sua relação com as estratégias e com os rumos traçados para ações internas e externas; identificar erros, acertos e corrigir distorções. Isso pode ser feito por meio de ações político-pedagógicas, mediante as quais se construa uma reflexão com a equipe.

As contradições, quando não enfrentadas, podem se tornar limites internos à promoção de maior igualdade entre homens e mulheres. Dentre elas, destacamos dois entraves diretamente relacionados com o poder dentro das organizações.

O primeiro diz respeito à persistência do sexismo e do racismo nelas e ao fato de a presença

das mulheres ainda estar, muitas vezes, restrita a determinadas áreas, sendo exemplos conhecidos as áreas de comunicação, educação e administração. A experiência indica que, nos núcleos mais centrais das organizações, é predominante a presença de homens brancos e heterossexuais nos espaços decisórios. Ao mesmo tempo, naqueles onde se vê um equilíbrio entre o número de homens e o de mulheres, é comum que estas sejam mais flexíveis ou recuem em um momento de uma disputa que representa um enfrentamento do poder instituído. Trata-se, portanto, de um exemplo concreto de como a equidade (no sentido da busca de equilíbrio) não significa, necessariamente, mudanças que construam uma igualdade real.

O segundo limite diz respeito às diferentes formas de exercício do poder, pois não basta que haja lugares de poder instituídos formalmente; as pessoas – individual ou coletivamente – tecem representações muito próprias acerca dos espaços de poder e de quem o exerce. Isto pode favorecer distintas interpretações sobre os processos decisórios na organização, determinando o grau de legitimidade dessas decisões e a sua aceitação por parte do coletivo.

Um exercício interessante é tentar identificar em que instâncias são definidas as diretrizes que orientarão as estratégias prioritárias para a sustentabilidade da organização. Elas são tomadas no nível de coordenação? Em que situações as equipes de trabalho – ou alguém que as represente – compartilham da elaboração dessas decisões? Se há algum tipo de discordância das estratégias definidas, fundamentada na questão de gênero, como essa crítica é recebida? Esse é um argumento com peso suficiente para se fazerem alterações em macroestratégias?

O cruzamento de alguns fatores pode ser determinante nesses casos. A crítica pode ser considerada pertinente ou não – por parte da coordenação geral e na própria equipe, conforme quem a apresente. Teria o mesmo peso se essa pessoa fosse alguém responsável pelas ações consideradas centrais para a sustentabilidade ou se ocupasse outro lugar nessa equipe? Haveria diferença se fosse um homem ou uma mulher? E se a pessoa tivesse um reconhecido envolvimento ou não com a luta pelos direitos das mulheres? Ou, ainda, haveria diferença se fosse uma pessoa considerada “democrática” ou “autoritária”?

Assim, algumas pessoas podem representar, para a equipe, um poder tão ou mais legitimado do que outras que ocupam espaços de poder formalmente constituídos. Essa legitimidade varia conforme a trajetória da(s) pessoa(s), seu tempo na organização, seu desempenho ou mesmo a sua capacidade e disposição para construir, internamente, processos coletivos.

Se articularmos a isso as dimensões de raça, classe e gênero, teremos, certamente, novas formas de representações a respeito desse exercício de poder. E tais aspectos precisam ser considerados, para que se instaurem dinâmicas e fluxos de trabalho que favoreçam a democratização dos processos de tomada de decisão e não o contrário.

Sintetizamos, a seguir, algumas relações sobre composição de equipes e capacidade instalada para mudanças; mudanças individuais e coletivas; percepções sobre gênero e raça e obstáculos a mudanças.

A primeira relação que se pode estabelecer diz respeito à composição da equipe do ponto de vista de gênero. Isso inclui identificar se há equilíbrio na composição; se existe alguma relação entre essa composição e a proximidade ou a distância dos espaços de decisão; se ela impacta o reconhecimento da importância do trabalho por parte da equipe da organização e também se há preocupação em possibilitar à equipe acesso a espaços de formação política, inclusive internamente, pois estes são processos que podem contribuir para redimensionar a democratização das relações de poder nas organizações.

Quando a coordenação/direção, por iniciativa própria ou por demanda do coletivo, abre espaço e tempo para o debate acerca da instituição, dos rumos traçados para seu projeto político frente ao contexto e de como a estrutura tem sido capaz de dar conta desse desafio, pode contribuir para manter acesas as idéias de autonomia, liberdade e horizontalidade, que alimentam a construção de maior democracia interna.

Enfim, se há disposição e/ou iniciativas para fazer mudanças na estrutura – de direção/coordenação, mas também nas equipes – que dêem sentido e ampliem as condições para a participação coletiva em processos de tomada de decisões, estas podem ser bons indicadores de preocupação em garantir uma gestão democrática e a renovação nos espaços de poder.

Isso poderá ter impacto positivo nos processos que buscam institucionalizar a dimensão de gênero na organização. A experiência tem mostrado que não basta ter uma pessoa ou uma equipe responsável pela animação permanente desse processo. É preciso que haja pactos coletivos e respaldo institucional a

essas decisões. E que sejam garantidas as condições para promover as mudanças propostas com um acompanhamento que permita identificar seus resultados, eventuais obstáculos e resistências, e as correções que se fizerem necessárias no percurso.

6.1 PERCEPÇÕES SOBRE GÊNERO, RAÇA E CLASSE: OBSTÁCULOS A MUDANÇAS?

Seja qual for o contexto no qual se queira promover alterações substantivas nas relações de gênero, para iniciar esse processo, é preciso considerar que se trata de relações sociais muito arraigadas. Relações que foram construídas por meio de processos de educação formal, de organização da economia e de socialização, que vivenciamos ao longo de anos e que se desenvolvem na vida pública e também no âmbito privado, incluindo os aspectos que dizem respeito às responsabilidades de homens e mulheres com o trabalho reprodutivo. Sendo assim, a dinâmica das relações sociais entre público e privado requer que tais transformações sejam tanto individuais quanto coletivas.

Mehta (1991) propõe uma questão instigante: por que os desafios do enfrentamento das desigualdades de gênero e de raça são percebidos como os que se ocupam das tradições e da cultura e, por isso, são um tabu, ao passo que desafiar as desigualdades de acesso à propriedade, ou seja, desafiar as desigualdades de classe, nunca é pensado nessa perspectiva²⁰?

20. Citado por SMYTH, Ines. *A Rose by Any Other Name*. In: SMITH, I; PORTER, Fenella and SWEETMAN, C. *Gender works: Oxfam experience*. Oxford: Oxfam GB, 1999. p.

137. A questão foi levantada no debate sobre cultura organizacional e gerou uma longa e interessante discussão, da qual trazemos algumas pontuações.

Ao trazer esse questionamento para um dos debates, durante a assessoria ao Programa de Mobilização de Recursos, emergiram importantes reflexões. Estas sugerem que as lutas contra as desigualdades de gênero e de raça – mais do que a luta de classes – podem ser percebidas como ameaça ao poder instituído, uma vez que as diferenças de nível econômico, ainda que existam no interior das organizações sociais, não costumam ser problematizadas. Uma hipótese para explicar isso é que os conflitos gerados por relações de classe, por estarem localizados entre a classe trabalhadora e a elite que detém os meios de produção, seriam entendidos como um conflito externo às organizações e suas equipes. Em outras palavras, uma vez que tais organizações se originaram e atuam no enfrentamento dos conflitos de classe e de seus impactos no cotidiano, é como se isso as isentasse de reproduzir esses conflitos internamente. O depoimento de uma participante dos debates é ilustrativo a respeito de gênero e raça. Para ela, tais relações:

(...) estão dentro de casa, no privado, portanto, mexem com coisas muito pessoais, com os preconceitos de cada um. (...) Uma coisa é colocar em xeque o capitalismo, outra coisa é perceber que, individualmente, você está colaborando para que a desigualdade social permaneça.

Grosso modo, se fosse possível uma comparação, quem explora e oprime a classe trabalhadora é o patrão/a patroa, ou quem está às suas ordens. Já a exploração e as opressões de gênero e de raça estariam presentes na intimidade, nos momentos de convivência com vizinhos, vizinhas, parentes próximos e, até mesmo, com quem ocupa cargos de chefia, coordenação ou direção, inclusive, nas organizações da sociedade civil.

Assim, o fato de se considerar que o enfrentamento das desigualdades de gênero e de raça ameaça o poder instituído pode estar associado a duas circunstâncias. A primeira delas é que, onde não há a figura do patrão ou da patroa – representações clássicas da “elite” detentora do poder de classe –, as relações de poder de gênero e raça representam, de forma mais evidente, esse confronto.

Por outro lado, deve-se considerar que, até bem pouco tempo, o sexismo e o racismo não eram percebidos como produtores de opressão e injustiça. Talvez resida aí a real ameaça: revelar o que antes estava oculto, apesar de (ou justamente) por estar tão próximo de nós. Portanto, problematizar as relações de gênero e raça aponta no sentido da desnaturalização das relações sociais desiguais, sejam elas quais forem, independente do espaço onde ocorram.

6.2 CONSTRUINDO UM AMBIENTE FAVORÁVEL A MUDANÇAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS

Pensando em uma primeira questão, de ordem mais geral, podemos afirmar que o debate sobre as desigualdades entre homens e mulheres precisa gerar uma conscientização que leve as pessoas a adotarem atitudes cotidianas, que se pautem por uma ética do respeito e da solidariedade, e que produzam transformações nos ambientes interno e externo à organização. Ao mesmo tempo, é fundamental reconhecer que isso ocorre lentamente. É um caminho cheio de idas e vindas, no qual surgem dúvidas, cansaço e resistências que precisam ser enfrentados.

Se o debate sobre gênero está localizado em alguma área (mobilização de recursos ou comunicação,

por exemplo), é preciso tomar cuidado para que essas mudanças não fiquem restritas a essas áreas ou apenas no âmbito interno da organização. Por outro lado, sabe-se que o fato de produzir mudanças na cultura organizacional não significa que todas as pessoas que fazem parte da organização concordem com elas. Independente disso, o que a organização precisa garantir é que, no ambiente de trabalho e na sua ação política, não haja atitudes discriminatórias, sejam quais forem.

Há duas sugestões com esta finalidade: a instituição poderá instaurar um processo educativo com toda a equipe, o qual favoreça a conscientização coletiva sobre relações de gênero, ajudando-a a reconhecer resistências e a instituir novos paradigmas para uma cultura organizacional mais democrática. Dado o seu caráter pedagógico, é preciso todo o cuidado para que não se faça juízo de valor em relação a opiniões manifestadas pelas pessoas envolvidas. Ao contrário, deve-se evocá-las com o sentido de propiciar novas reflexões.

Tais processos precisam estar articulados a outras medidas relacionadas com a gestão do trabalho e a priorização da questão em ações programáticas e administrativas. Por exemplo, rever políticas institucionais, como a de recursos humanos, onde se pode incluir uma política de cotas para pessoas negras ou propostas sobre jornada de trabalho, por reconhecer que os direitos reprodutivos podem impactar diferentemente as jornadas de trabalho de homens e mulheres. Ao mesmo tempo, estimular a maior participação qualificada das mulheres, por meio de processos específicos, garantindo espaço para que criem grupos de auto-reflexão, participem

de capacitações, ocupem espaços de representação política, dentre outras ações. Trata-se, sem dúvida, de medidas que favorecem uma distribuição mais igualitária do poder.

Isso evidencia, ainda, que é preciso haver um posicionamento claro a respeito da questão de gênero em relação aos públicos com os quais a organização se relaciona – esse aspecto precisa se refletir nos processos de alianças, de definições de prioridades, no discurso público, mas também nas relações de atendimento, formação etc. Seja qual for o caso, é importante manter, com esses públicos, um diálogo permanente, que permita à organização identificar qual tem sido o seu impacto junto aos interlocutores/ às interlocutoras.

Chamamos a atenção para tais idéias estruturadoras da cultura organizacional, porque elas estão em curso no cotidiano de organizações sociais, portanto, ajudam a construir um imaginário coletivo, que, por sua vez, alimenta as concepções sobre identidade, lutas prioritárias, estratégias de mobilização de recursos, dentre outras. Dessa forma, é pertinente que as organizações sociais internalizem essas discussões, preocupando-se com a criação de metodologias que favoreçam esse diálogo, removendo eventuais obstáculos para potencializar as estratégias de enfrentamento desses problemas internamente, bem como junto à sociedade.

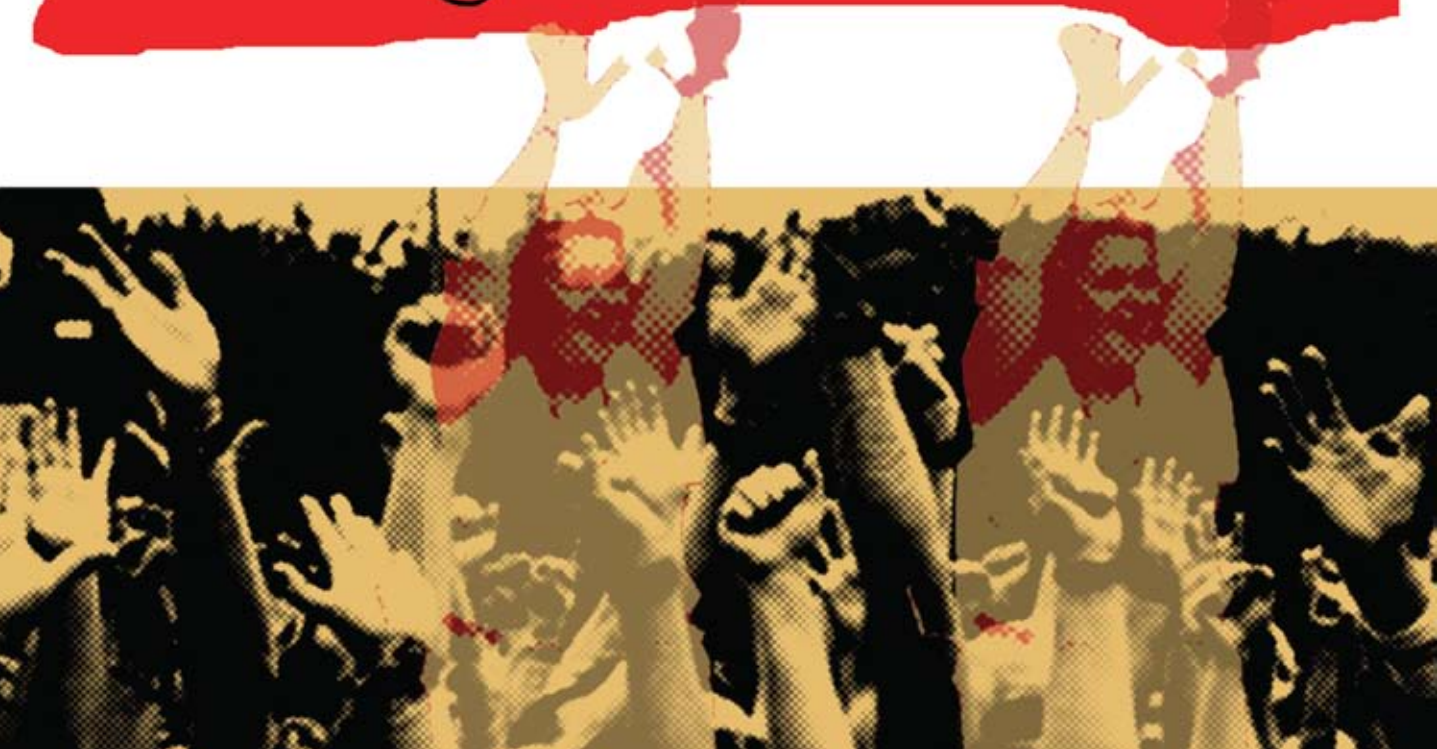
Por fim, ainda que as mudanças de comportamento individuais sejam imprescindíveis e que as pessoas precisem internalizar e assumir tais questões, não significa que seja preciso – ou mesmo possível – fazer tais mudanças isoladamente. Há uma relação intrínseca

entre o que ocorre no coletivo e com cada pessoa. Da mesma maneira, os acontecimentos, nas esferas privada e pública, são muito mais imbricados e, portanto, mais difíceis de separar do que parecem à primeira vista.

Sendo assim, os espaços de trabalho e ação política – por serem lugares onde a reflexão sobre relações de poder precisa ocorrer – podem provocar essas mudanças e impactar a vida de cada pessoa, bem como sua maneira de estar e de se relacionar nos espaços público e privado. Processos coletivos de aprendizagem e construção de acordos para promover mudança podem ser, então, muito mais produtivos nesse sentido. Eles precisam favorecer as condições para que as pessoas sintam-se mais seguras para tomar iniciativas que fortaleçam essa busca de transformações no interior da própria organização.



Alguns Horizontes



7. GÊNERO, MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E SUSTENTABILIDADE

Se perguntarmos às organizações que desenvolvem processos de mobilização de recursos locais como elas podem contribuir para alcançar relações sociais mais igualitárias entre homens e mulheres, será possível ouvir a seguinte resposta: quando o projeto político-institucional é bem-sucedido e amplia a sustentabilidade da organização, conseqüentemente, está colaborando para tais mudanças.

Este raciocínio pode ser sustentado com argumentos que buscam demonstrar que a situação das mulheres, na sociedade, já é uma preocupação dessas organizações. Eis alguns deles: as mulheres compõem um grande percentual do público com o qual as organizações trabalham; a organização preocupa-se e incentiva discussões sobre gênero, expressas, formalmente, por meio da ação pedagógica ou mesmo da missão da instituição; as questões de gênero são contempladas nas ações de comunicação.

Mas será que a maneira como essas estratégias são postas em prática, de fato, contribuem para que as mulheres se reconheçam como sujeitos de direitos? Será que tais estratégias colaboram para produzir transformação social?

Já dissemos que as maneiras de trabalhar com a perspectiva de gênero podem ser tão diversas quanto as organizações. Elas dependem, portanto, de decisão institucional.

Contudo, se as estratégias adotadas contribuirão ou não para elevar ou ampliar o acesso das mulheres a direitos, isso vai depender de diferentes fatores que refletem uma escolha política e metodológica, a saber: o grau de compromisso institucional para garantir a

participação da equipe em processos de aprendizagem e reflexão sobre o tema; a compreensão de que esta reflexão precisa estar presente nas diferentes dinâmicas de gestão organizacional e ação institucional. As abordagens precisam ser inovadoras²¹ e, ao mesmo tempo, devem contribuir para que haja coerência entre a instituição de novos valores e as práticas institucionais em todas as áreas de atuação.

Encarar esse desafio, a partir da mobilização de recursos, implica formular uma série de pactos e proposições para que a institucionalização do recorte de gênero produza mudanças estruturais nas organizações.

O primeiro deles diz respeito a garantir o enfrentamento das contradições e dilemas que podem surgir da reflexão crítica acerca das concepções e práticas desenvolvidas, as quais compõem as estratégias que devem assegurar a diversificação de fontes de financiamento das suas ações e maior autonomia frente à cooperação internacional.

No campo da relação com o Estado, não se pode perder de vista o desafio gerado pelo debate sobre marco legal: o acesso a fundos públicos não pode transformar as organizações em meras executoras de políticas, substituindo as funções do Estado. Por outro lado, essa luta precisa estar conjugada à outra, para que os recursos sejam destinados, prioritariamente, à construção e implantação de políticas públicas e sociais que venham, de fato, mudar o quadro das desigualdades sociais no país. Portanto, essa é uma questão que precisa estar incorporada às problematizações refletidas no âmbito da mobilização de recursos.

O universo da mobilização de recursos é amplo, envolve recursos públicos, cooperação internacional, meios próprios, prestação de serviços, produtos, fundos de pesquisa científica, criação de fundo de reserva, dentre outras estratégias. Ao mesmo tempo, nas organizações em que há uma equipe de mobilização de recursos, estas têm um duplo desafio: além da arrecadação para a instituição, precisam assegurar recursos para a realização das atividades deste setor. Essa é uma lição fundamental.

Dessa forma, a preocupação com a sustentabilidade precisa mobilizar um amplo debate sobre os sentidos e significados de um projeto político-institucional. A experiência demonstra que os financiamentos para projetos institucionais²² conferem maior autonomia às organizações para definir sua ação global em um contexto de relação com outros sujeitos, ou seja, na relação com os movimentos e com parcerias, possibilitando diálogo e análise de problemas da conjuntura. E isso terá impacto, também, na mobilização de recursos.

Porém, poucas são as organizações com projetos institucionais financiados. E, mesmo quando os

21. O debate sobre igualdade ou equidade de gênero; a compreensão de gênero como dimensão estruturante das relações sociais e não como uma questão específica ou transversal; o reconhecimento das mulheres como sujeitos de direitos versus a questão do empoderamento são algumas escolhas políticas presentes nas diferentes abordagens.

22. Estamos nos referindo aqui ao tipo de financiamento que considera um conjunto de ações definidas em um plano global de trabalho e prevê, igualmente, as condições necessárias à sua execução (equipe, infra-estrutura, dentre outras).

têm, elaboram propostas pontuais que possam complementar o financiamento do conjunto de prioridades definidas no âmbito de seu projeto político. Por essa razão, é imprescindível mover um diálogo com as agências, com o objetivo de aprofundar o debate sobre projetos institucionais, lugar onde há mais fragilidade nas organizações. Trata-se de uma questão delicada, pois o interesse é nas ações de ponta, quando, para estas serem resolvidas, é preciso ter toda uma estrutura em funcionamento. Em outras palavras, as organizações precisam ampliar sua capacidade de elaborar um conjunto de projetos voltados para a arrecadação de recursos, de forma que a totalidade de suas prioridades e estratégias esteja aí bem-articulada.

Diante desse contexto, o processo de assessoria que deu origem a este texto ajudou a construir uma série de recomendações, para que se avance em processos de institucionalização da dimensão de gênero, tomando como porta de entrada ações em mobilização de recursos. Uma síntese dessas recomendações será apresentada a seguir. Quando necessário, serão identificadas as que foram produzidas durante o trabalho realizado coletivamente.

Introduzir as questões de gênero no campo da mobilização de recursos, sem que esta seja previamente pautada junto ao conjunto da organização, traz o risco de que ela se torne uma ferramenta técnica, e não necessariamente transformadora, podendo até reforçar padrões que geram desigualdade. Por conta de tudo o que já foi dito, esse assunto precisa ser tratado com profundidade.

É necessário, portanto, que se propiciem mais espaços de debate em equipe, a fim de que todos os

seus integrantes apropriem-se melhor da questão, para, depois, discuti-la fora da organização. Ao mesmo tempo, a organização necessita alargar o campo de alianças e parcerias que contribuam para essa luta, especialmente com os movimentos de mulheres, dentre eles, o feminista.

Daí a necessidade de fomentar uma formação que permita aos/às responsáveis por mobilizar recursos diversificar as estratégias e alcançar novos e variados públicos. E isso não se consegue, senão a médio e longo prazos. Apesar de ser uma proposição feita por integrantes de equipes de um programa específico, avalia-se que essa recomendação precisa ser pensada para toda a organização, para que se construam referências sólidas e coerentes. Estas terão como meta a construção de estratégias de ação em diferentes áreas.

Nessa perspectiva, o resultado de processos educativos terá maior capilaridade, à medida que as equipes responsáveis pela mobilização de recursos possam pautar o debate em suas organizações, discutindo a possibilidade de criação de seus próprios espaços de formação coletiva, que ajudem a construir uma reflexão conjunta sobre a questão de gênero.

A comunicação necessita de um enfoque pedagógico, reconhecendo-se que a perspectiva de gênero precisa estar presente em todas as suas dimensões: linguagem, símbolos, mensagens, informações e imagens veiculadas, na escolha de um(a) porta-voz da instituição. As campanhas educativas podem contribuir para que ocorram transformações dentro e fora das nossas organizações. Dado que são estratégias de curto prazo, elas precisam estar ancoradas em ações de maior envergadura.

É preciso ter mais firmeza para manter processos que possibilitem consolidar novas convicções. Ao mesmo tempo, importa reconhecer que não se pode esperar que todas essas concepções sejam consolidadas para iniciar uma prática. É necessário cercar-se de cuidados, com o fim de evitar que práticas inadequadas desestruturem os princípios, valores e as práticas que se quer solidificar.

Tomando-se como princípio norteador o **desafio de garantir a coerência entre crença e prática**²³, que exige como referência “o que é desejável”, mas reconhecendo, ao mesmo tempo, que nossas organizações também espelham e reproduzem as contradições do mundo, é importante que nos perguntemos: **quais são os desafios para tornar a dimensão de gênero uma questão institucional?**

Essa pergunta orienta a identificação de elementos metodológicos para problematizar a dimensão de gênero nos espaços formais de poder e, portanto, junto às instâncias responsáveis pela gestão – tais como coordenação e direção –, com a finalidade de construir uma decisão institucional acerca do tema, ainda que não levemos em consideração o tempo que levará para ser tomada. Esses elementos são:

- Conhecer os canais institucionais que possibilitem uma aproximação e pautar determinada questão no espaço de poder formal.
- Identificar, nesses espaços, quem são possíveis aliados/aliadas para a construção do diálogo nas instâncias de poder.
- Definir estratégias para ações internas e externas.
- Trabalhar de forma triangular: internamente na equipe + coordenação ou direção (que é esse espaço de poder institucionalizado) + parceiros externos/parceiras externas.

Considerando-se que **instituição** é “aquilo que funda e estabelece uma dada modalidade de relações sociais, definidos padrões de troca, padrões de produção e de interação, dando sustentação à identidade de um grupo e afetando os valores e as significações a fatos e experiências vivenciados por esse grupo”²⁴, trazer a dimensão de gênero para o interior das organizações requer uma atenção permanente por parte de todo o coletivo, pois a decisão formalizada não significa processo institucionalizado; para que isso ocorra, de fato, é preciso alimentá-lo cotidianamente.

O conjunto dessas questões precisa ser incorporado ao debate sobre mobilização de recursos no contexto de sustentabilidade. Nesse sentido, queremos destacar dois elementos centrais, que, uma vez articulados, poderão formar o eixo de ação que permita às equipes de mobilização de recursos construir uma incidência de gênero nos âmbitos externo e interno. São eles: 1) os debates sobre marco legal e identidade das ONGs e 2) a discussão acerca de relações de poder, cultura organizacional e democratização da gestão do trabalho. Ambos são pertinentes ao desenvolvimento institucional, ligando-se, diretamente, ao tema da sustentabilidade do campo democrático-popular.

23. Esta se mostrou uma preocupação recorrente, manifestada por diferentes participantes em todo o processo de assessoria.

24. CAVALCANTI, Ana Elizabeth; CARDOSO, Carmem e ROCHA, Paulina. Reflexões sobre a Instituição Psicanalítica na Contemporaneidade. In: KEHL, M^a Rita. A Função Fraterna. Relume Dumará. Rio de Janeiro, 2000, apud GOUVEIA, Taciana. Antinomias e contradições: a dinâmica da institucionalidade. In: ÁVILA, Betânia (org.). Textos e imagens do feminismo – mulheres construindo a igualdade. SOS Corpo: Recife, 2001. pp. 239–286.

Portanto, considerar a mobilização de recursos como parte desse contexto exige maior articulação e diálogo entre diferentes programas, no que diz respeito às ações externas (educação, mobilização, pesquisa, comunicação etc.) e à gestão do trabalho para:

- Enfrentar a sensação de fragmentação entre ações de mobilização de recursos e ação político-educativa.
- Que os aspectos técnicos sejam pensados na sua relação com a dimensão política da ação institucional e nunca ao contrário (mesmo considerando que aspectos técnicos podem provocar mudanças no fazer político e vice-versa).
- Possibilitar que a equipe de MR identifique novos elementos sobre como a dimensão de gênero impacta a organização e o campo político que ela abraça, já que este é um desafio permanente.

Ao final do processo de assessoria em gênero ao PMR, o conjunto das reflexões produzidas apontava em uma direção: para que mudanças substanciais ocorram, dando densidade à institucionalização de gênero, é preciso que este debate desperte uma inquietação ou, no dizer de um dos participantes, “*um tumulto*” capaz de abrir espaços para revolver idéias, crenças e procedimentos, movendo-os de lugar.

Para isso, como diz Guimarães Rosa, “é preciso cavar mais. E, pra fazer a cava do rio mais profunda, pôr a ponte por riba” ²⁵, pois a formulação de idéias e conexões que articulem institucionalização de gênero com mobilização de recursos precisa manter-se afinada com

a perspectiva de ampliação de direitos. São questões essenciais para se fazer frente, com liberdade e sentido coletivo, aos desafios que o tema da sustentabilidade do campo democrático-popular coloca, atualmente, para as organizações, que, cotidianamente, reafirmam seu compromisso de transformar a utopia de um mundo justo e democrático em realidade.

25. ROSA, J. Guimarães. Grande sertão: veredas. Citado no catálogo da exposição Grande sertão: veredas, exibida no Museu da Língua Portuguesa, São Paulo, março de 2006.s/p.

FICHA TÉCNICA

EDIÇÃO

Oxfam GB
e SOS Corpo – Instituto Feminista
para a Democracia

AUTORIA E COORDENAÇÃO EDITORIAL

Márcia Larangeira Jácome

CONCEPÇÃO DA IDÉIA E EDIÇÃO

Janaína Jatobá

REVISÃO E COPIDESQUE

Joseane Cabral

REVISÃO DE CONTEÚDO

Janaína Jatobá e Taciana Gouveia

PRODUÇÃO EXECUTIVA

Fátima Ferreira

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Daniela Brilhante – BarbarellaDesign

ILUSTRAÇÕES

Isabela Stampanoni