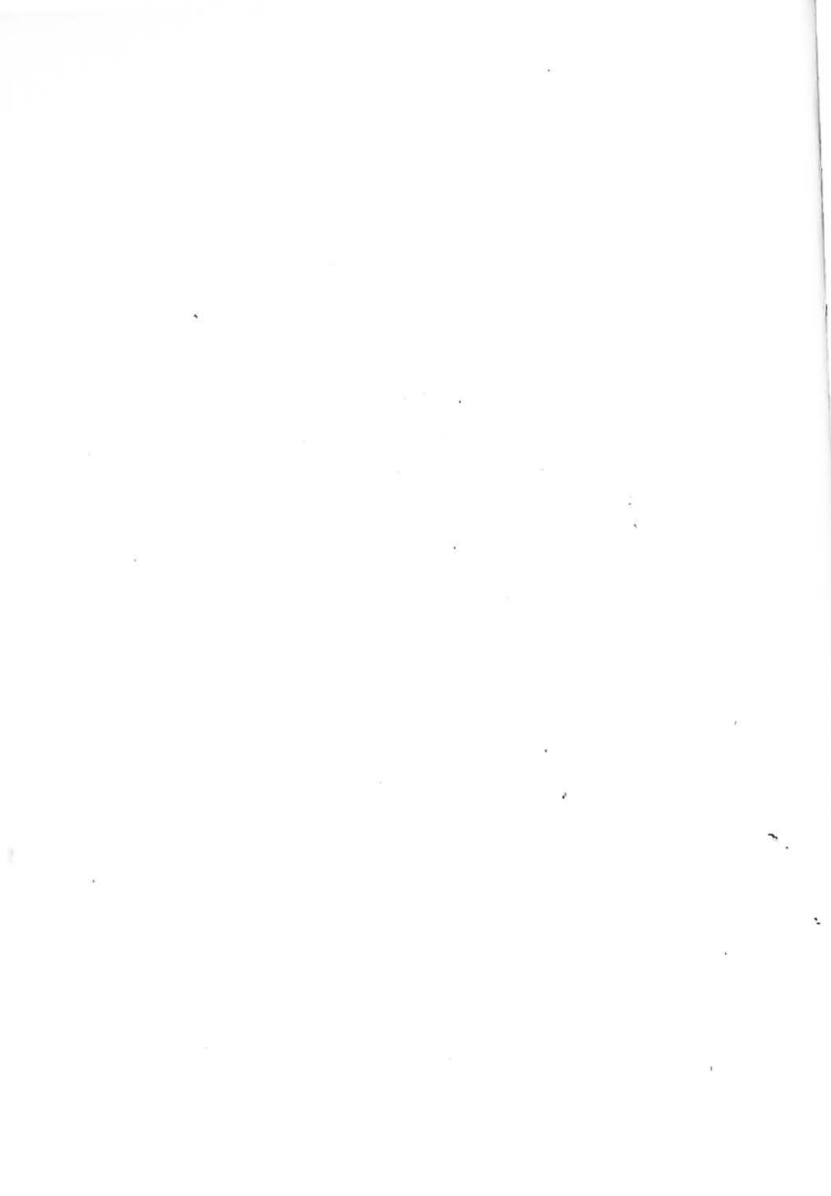


Idéias e Dinâmicas **Gênero** **e Desenvolvimento Institucional**

Taciana Gouveia Carmen Silva Márcia Larangeira



**Idéias e Dinâmicas:
Gênero e Desenvolvimento Institucional**



Idéias e Dinâmicas: Gênero e Desenvolvimento Institucional

Taciana Gouveia Carmen Silva Márcia Larangeira Jácome



SOS CORPO

Instituto Feminista para a Democracia

Coordenação de produção
Marcia Larangeira

Produção executiva e revisão
Fátima Ferreira

Capa, projeto gráfico e editoração
Carlos Pellegrino

Apoio
União Européia, EED e Oxfam Novib

Este trabalho foi desenvolvido com o apoio financeiro da União Européia.
Os conteúdos expressos são de responsabilidade do SOS CORPO e não
refletem necessariamente a posição oficial da União Européia.

Ficha catalográfica

G 719 GOUVEIA, Taciana.
Gênero e Desenvolvimento Institucional/Taciana Gouveia; Carmen Silva;
Márcia Larangeira. - Recife: SOS CORPO – Instituto Feminista para a
Democracia, 2007. (Idéias e dinâmicas).

136p.

1. Gênero 2. Desenvolvimento institucional I. SILVA, Carmen
II. LARANGEIRA, Márcia. III. Título

CDU 396

Edição
SOS Corpo - Instituto Feminista para a Democracia
Rua Real da Torre, 593 - Madalena - Recife PE
Tel: 81 - 3087.2086 / Fax: 81 - 3445.1905
e-mail: sos@soscorpo.org.br
www.soscorpo.org.br

Impresso no Brasil - Fevereiro de 2007

Sumário

<i>Retornar no Passo Adiante:</i>	07
Breve História da Construção de uma Metodologia	
Taciana Gouveia	

O Caminho das Pedras:	43
Institucionalizar a Dimensão de Género	
nas Organizações	
Carmen Silva	

ONGs e movimentos de mulheres:	81
uma relação tão delicada	
Márcia Larangeira Jácome	

Bibliografia	131
--------------	-----



***Retornar no Passo Adiante*¹: Breve História da Construção de uma Metodologia**

Taciana Gouveia

Antes de começar

Ainda que este título possa, à primeira vista, parecer estranho e quase antinômico – já que a lógica cartesiana e positivista que governa o mundo quer sempre nos dizer que “para frente é que se anda” –, não há como nele não pensar ao escrever este texto; já que toda reflexão que se pretenda analítica requer um olhar sobre os passos já trilhados no exato momento e movimento em que já não mais se está no mesmo lugar. Tal concepção reflete os princípios e as práticas feministas dado que, para nós, construir conhecimento não é um ato estanque, fechado, mas a possibilidade de instauração de novas e tantas outras formas de conhecer. Afinal, cada texto é sempre o resultado de uma experiência anterior a ele, não sendo mais a coisa viva. É a arrumação do vivido em palavras, idéias, noções, conceitos. Perde-se alguma coisa nessa transformação, ganha-se outras, e talvez a mais importante delas seja a possibilidade de que novas pessoas possam compartilhar o que foi vivido apenas por algumas.

Assim, o presente texto não é exatamente um fim ou um ponto final. Seria uma espécie de ponto-e-vírgula – quem sabe, um travessão – que

¹ Fernandes, Heloisa - pg 31.

dê a outros sujeitos a palavra para que o diálogo, o repente ou o *rap* possa seguir seu rumo, dando sempre um passo adiante a partir de um retorno que não é eterno, mas histórico.

Refazer esses passos de retornar e seguir não foi para mim tarefa das mais simples. Muito pelo contrário, distendi o tempo de sua produção porque o que aqui vou narrar, pensar e compartilhar se entrelaça com o meu tempo de pensamento e ação feminista no SOS Corpo e fora dele; de certo modo, foi refletir sobre a minha própria trajetória, o meu fazer educativo e político que se entrelaçava com os saberes e fazeres de tantas companheiras de trabalho que, ao longo desses catorze anos, cotidianamente aprenderam e aprendem, fizeram e fazem o que hoje denominamos *institucionalização da dimensão de gênero*. Desse modo, ainda que o texto tenha a minha assinatura, ele traz em si as marcas de muitas outras autorias: Silvia Camurça, Ana Paula Portella, Betania Ávila, Sonia Corrêa, Márcia Lorangeira, Enaide Teixeira, Carmen Silva.

Esta análise que aqui faço também só foi possível por causa das dezenas de organizações e centenas de mulheres e homens que acreditaram e acreditam que lutar por uma sociedade igualitária, justa e democrática só é possível com as mulheres sendo sujeitos de suas vidas e da História, pois, como afirma Tourraine¹, “A idéia de sujeito faz aparecer em mim e no outro aquilo que podemos ter em comum”. É a elas e a eles que dedico este texto.

Por fim, antes de (re)começar, considero importante afirmar que, para nós, os processos de institucionalização da dimensão das relações de gênero trazem em si a real possibilidade de alteração e fortalecimento dos sujeitos políticos que decidem pela sua realização (até mesmo porque é deles/delas que parte o reconhecimento de que algo lhes falta) e ainda que o trilhar desse processo não seja tranquilo nem linear, o ato de iniciá-lo é, na maioria dos casos, um passo para um outro lugar, uma abertura, um movimento em oposição à fixidez que assegura por imobilizar a necessária transformação de quem tem como projeto político a transformação radical do mundo.

1 Tourraine, Alain - pg 158.

Retornemos, pois, no passo adiante...

A partir dos anos 90, o SOS Corpo iniciou um trabalho de institucionalização da dimensão de gênero junto a organizações não-governamentais brasileiras que, como nós, atuam no sentido da transformação social com vistas à radicalização da democracia, à ampliação e efetivação dos direitos e à conquista da igualdade e da justiça.

Fazer essa demarcação dos sujeitos envolvidos é um ponto analítico fundamental, na medida em que o discurso sobre gênero é – como o são todas as questões que tratam da transformação social – um processo de disputas políticas em torno do sentido da ação. Ou seja, uma dada noção ou conceito só ganha significado a partir de sua localização dentro de um projeto teórico-político que é resultado e resulta em práticas sociais determinadas. Não há, portanto, neutralidade ou homogeneidade nas concepções ou nos usos do conceito de gênero.

Por isso é necessário que indiquemos, desde o início, que concepção informa nossa prática. Consideramos que as relações de gênero são uma das dimensões estruturantes da vida social. Portanto, analisar as sociedades numa perspectiva de gênero é desvelar e buscar transformar os complexos mecanismos sociais, políticos e institucionais que têm mantido as mulheres em situações de opressão, submissão e injustiça.

Tal concepção não pretende considerar que a dimensão de gênero é mais ou menos produtora de desigualdades que outras dimensões das estruturas sociopolítica e econômica – como classe e raça/etnia –, mas, sim, indicar que não é possível entender e atuar com vistas às mudanças estruturais se não consideramos a complexa trama de interações e determinações mútuas que são produzidas, no mínimo, por essas três dimensões.

Se falamos de opressão, submissão e injustiça, estamos considerando o poder como sendo um dos operadores centrais das estruturas e instituições sociais e nos afastando das abordagens teórico-políticas que tomam gênero numa acepção relacional complementar frequentemente radicada no conceito de diferença, e não de desigualdade. Essas visões

tendem a restringir os problemas quase que somente às relações entre mulheres e homens concretos, desconsiderando as dinâmicas e as práticas institucionais e, conseqüentemente, elidindo os conflitos. Como resultado, trabalhar a dimensão de gênero se reduz à busca de uma harmonia entre as partes, com pequenas mudanças comportamentais aqui e ali, deixando intactas as estruturas produtoras e reprodutoras de desigualdades.

Há também uma outra vertente, mais comum nas concepções teóricas que se embasam nos estudos da masculinidade, que vai exatamente para o extremo oposto, ou seja, considera que todos e todas estão sob a égide de uma mesma estrutura de dominação e, por isso, homens e mulheres são subjugados/as na mesma medida, embora em diferentes esferas da vida. O problema dessa concepção é que, do mesmo modo que a anterior, ainda que por caminhos distintos, desaparece também com a dinâmica do poder, ignorando deliberadamente os privilégios que os homens em sua vida real obtêm com tal estrutura. Não negamos que mulheres e homens possam vir a ser aliadas/os na busca de uma sociedade igualitária, mas isso não se resolve com uma equivalência teórica e política como oprimidos/as.

Em síntese, a nossa concepção teórica sobre as relações de gênero, bem como as diretrizes da nossa prática, apóia-se nas análises de Camurça¹ quando enfatiza as relações de gênero como atividade de representação e articulação do poder, pois, "de um lado, a atividade de representação é uma das formas de construção das diferenças, base de toda desigualdade, que se faz com base na elaboração de sentido sobre a percepção que se constrói sobre as diferenças. De outro lado, sendo relação, a atividade de representação disputa significados sobre as diferenças em elaboração e, portanto, a atividade de representação não exclui a dimensão de poder. Ao contrário, a inclui como relação em suas múltiplas possibilidades, dominação, subordinação, resistência, conflito. Por fim, ao abrir a possibilidade do conhecimento, a representação contribui para a elaboração de discursos sobre as

1 Camurça, Silvia - pg 158.

diferenças e para a constituição de campos de força discursivos, através dos quais, como sustenta Foucault, constitui-se o próprio poder.”

Esta breve introdução é uma forma de situar e posicionar o trabalho que temos realizado há mais de uma década, bem como fornecer alguns elementos que criem um campo de entendimento compartilhado, uma ponte entre o escrito e o lido. A presente publicação é composta de três textos distintos e articulados, dos quais selecionamos alguns aspectos da nossa metodologia de ação nos processos de institucionalização da dimensão das relações de gênero. Não é um manual, mas sim um conjunto de reflexões sobre o fazer que consideramos importantes para quem, como nós, realiza ou pretende realizar trabalhos semelhantes. Ou seja, nessa publicação acentuamos mais as ‘idéias’ do que as ‘dinâmicas’¹.

São três textos e três autoras. Carmen Silva em *O Caminho das pedras: institucionalizar a dimensão de gênero nas organizações* dedica-se à análise dos componentes teórico, político e prático da efetivação desses processos, destacando a importância das dimensões de gênero, classe e raça na constituição dos mesmos.

Márcia Larangeira trabalha a articulação entre organizações/movimentos “mistos” e organizações/grupos/movimentos de mulheres/feminista como condição necessária para uma real efetivação dos processos de institucionalização da dimensão das relações de gênero. Seu texto intitula-se *ONGs e Movimentos de Mulheres: uma relação tão delicada*.

Já o texto que vocês lêem agora, busca refazer a trajetória por nós percorrida, de 1992 até o presente momento, analisando os pontos centrais dessa construção metodológica, suas permanências e suas transformações permanentes. Mesmo sabendo que toda marcação de tempo é arbitrária, divido essa trajetória em dois tempos por reconhecer que as marcas no/do tempo são também um dos modos de se contar e fazer histórias. Vamos a eles...

1 Fizemos, em 1998 uma publicação – atualmente na segunda edição - que se chama *Idéias e Dinâmicas para Trabalhar com Gênero* cujo foco direciona-se para modelos de oficinas e exercícios.

Tempo 1: Incorporação e Transversalidade (1992–2000)

Esse período foi marcado por processos políticos que influenciaram fortemente a construção e as possibilidades de desenvolvimento do nosso trabalho. Dentre eles, destacam-se: a) nos anos 90, os movimentos sociais e as organizações não-governamentais cresceram em visibilidade e legitimidade, aumentando, inclusive, o seu poder de articulação. É nesse período que se fundaram, dentre outras, a Rede Nacional Feminista de Saúde e Direitos Reprodutivos (1991), a Associação Brasileira de Organizações Não-governamentais – Abong (1991), e a Articulação de Mulheres Brasileiras – AMB (1994); b) há instâncias nos aparelhos do Estado que possibilitam a participação e o controle social, o que por sua vez irá demandar para os movimentos e as organizações mudanças no seu modo de ação e uma interlocução institucionalizada com o Estado; c) por fim, esse é o período que ficou conhecido como o Ciclo Social das Nações Unidas¹ em função da série de conferências ocorridas. Tal processo, que contou com uma efetiva participação de organizações e movimentos sociais, favoreceu o fortalecimento de articulações internacionais intra e entre os vários movimentos sociais, além de possibilitar o diálogo e a confrontação com o Estado no campo das políticas macro.

Em todos os três processos destacados há uma atuação e uma visibilidade crescente dos movimentos de mulheres/feminista², configurando um campo político que ampliava a legitimidade das lutas em torno dos direitos e da igualdade para as mulheres apontando, ao mesmo tempo, as lacunas existentes nos projetos políticos de organizações e movimentos que tinham – e têm – a democracia, a justiça e a igualdade como seus princípios norteadores.

É importante destacar que tal legitimidade também se dá no plano internacional, fazendo com que as agências de cooperação e

1 Por ordem cronológica, algumas das principais conferências: Cúpula de Meio Ambiente (ECO) – 92; Conferência de Direitos Humanos – 93; População e Desenvolvimento – 94; Cúpula do Desenvolvimento Social – 95; Mulher, Desenvolvimento e Paz – 95; e Habitat – 96.

2 Para uma análise mais completa das questões relacionadas aos movimentos de mulheres/feminista ver texto de Márcia Lorangeira nesta publicação.

solidariedade passassem a considerar as chamadas questões de gênero como o componente a ser incorporado nos projetos das contrapartes por elas apoiados.

Quando iniciamos nossas ações para a incorporação da perspectiva de gênero em organizações não-governamentais, passamos a nos defrontar com o discurso insistente e mistificador de que gênero era uma ‘imposição das agências financiadoras’, discurso este que revela, ao tentar esconder, a resistência de muitas organizações¹ em tomar a dimensão da igualdade entre mulheres e homens como parte de seu projeto político.

Como afirmei acima, o reconhecimento e a legitimidade adquiridos pelo tema das análises sociopolíticas a partir da dimensão das relações de gênero é um processo que deve ser creditado à ação do movimento de mulheres/feminista não apenas no Brasil, como no mundo. Assim sendo, as agências internacionais de cooperação e solidariedade foram pressionadas por esses movimentos e por feministas que trabalhavam – e trabalham – nessas agências no sentido de demonstrar a insuficiência das análises e ações que não consideravam as desigualdades entre mulheres e homens nos seus projetos e programas.

Não sendo as agências de cooperação meras repassadoras de recursos financeiros, mas sujeitos políticos que, como nós, atuam a partir de seus próprios projetos e sua visão de mundo, era uma decorrência lógica e necessária que o grau de reconhecimento e importância alcançados pela dimensão das relações de gênero nas dinâmicas internas das agências fosse estendido às suas contrapartes. Evidentemente que a intensidade dessas ações em cada lugar dependia do campo de relações existentes entre as agências e o movimento de mulheres/feminismo, o mesmo ocorrendo com as ONGs brasileiras.

Assim sendo, não se pode negar que houve uma pressão das agências para que as questões das desigualdades entre mulheres e homens fossem incorporadas pelas ONGs brasileiras, mas tal fato nunca se revestiu de um

¹ Este, evidentemente, não foi o caso das ONGs com as quais trabalhamos, ainda que pudesse ser proferido por pessoas que nelas atuavam.

caráter de imposição, havendo inclusive aportes específicos de recursos financeiros para que as ONGs realizassem processos que, naquele momento, denominávamos de *incorporação da perspectiva de gênero*. Além disso, desconhecemos qualquer caso de contraparte que tenha perdido apoio para seus projetos por não ter incluído tal perspectiva nas suas análises ou ações, ainda que seja crescente a importância do enfrentamento das desigualdades entre mulheres e homens nos projetos apoiados pelas agências de cooperação e solidariedade.

Foi nesse contexto que elaboramos o *Programa Integrado de Capacitação em Gênero – Democracia, Desenvolvimento e Políticas Públicas*, um processo coletivo, desenvolvido, durante o período de 1992 a 1997, por quatro organizações não-governamentais brasileiras: SOS Corpo, Fase, Centro de Cultura Luiz Freire e Ibase, sendo esta a nossa primeira experiência de trabalho diretamente focado nas organizações não-governamentais. A partir de 1996, a ela se somaram ações de assessorias a outras organizações, bem como cursos relacionados a essa questão. Por ser essa a nossa experiência-matriz, a tomarei como base de análise do período citado, indicando as permanências e mudanças que efetivamos nas nossas concepções e metodologias.

O que nos levou a construir esse Programa? Conforme afirmamos na época, “o que nos movia naquele momento era o interesse comum na aprendizagem e no desenvolvimento da incorporação de gênero enquanto referência para as políticas institucionais, tema para o qual nenhuma das instituições tinha referências teóricas e metodológicas suficientes”¹.

Para isso, desenhamos o programa como uma parceria inter-institucional entre as quatro organizações, sendo que apenas uma delas era uma organização feminista. Na nossa proposta inicial, todas as organizações eram responsáveis, em igual medida, pelo desenvolvimento, pelo acompanhamento e pela avaliação das ações, o que incluía a elaboração dos conteúdos e das referências conceituais e metodológicas.

1 Camurça e Gouveia - pg 14.

Para garantir a organicidade das ações desenvolvidas por organizações tão distintas e situadas geograficamente em vários pontos do País¹, criamos a instância dos GTs Gênero, que tinham como principal atribuição coordenar as atividades internas de cada instituição, bem como construir o diálogo intra-institucional. A estrutura geral das atividades era composta de oficinas, seminários temáticos e reuniões.

As oficinas eram desenvolvidas, dentro de cada organização, pela assessoria e estruturadas em duas etapas por nós denominadas de *sensibilização* e *capacitação*, que se diferenciavam por ser a primeira o momento da reflexão, enquanto a segunda se definia por um processo de formação temática. Já os seminários e as reuniões tinham também um formato inter-institucional podendo, no caso dos primeiros, envolver também pessoas e/ou organizações que não aquelas que constituíam o núcleo do programa.

Dessa forma, a nossa concepção baseou-se no que denominávamos de *estratégia mista*: “Gênero deveria ser incorporado de maneira transversal e descentralizada, mas essa incorporação deveria ter sua estratégia centralizada em uma unidade de trabalho que coordenasse o processo”². No caso, os GTs Gênero.

Da citação acima, parece-me importante debater o que significava para nós as noções de incorporação e transversalidade. Não fomos nós as criadoras das mesmas, ambas faziam – e ainda fazem – parte de um certo ‘jargão’ das ações relacionadas ao trabalho com a dimensão de gênero em organizações, projetos e programas e não há uma definição exata (e até por isso não os nomeamos como conceitos) dos seus significados, sendo muito mais, no caso da noção de transversalidade, um modo de fazer, enquanto a incorporação buscava nomear um tipo de ação ou, de modo mais preciso, o resultado esperado de um processo político-pedagógico.

1 Ainda que as sedes das organizações se dividissem entre o Recife – SOS Corpo e CCLF – e o Rio de Janeiro – Ibase e Fase, esta última possuía escritórios em outros lugares.

2 Pacheco; Camurça (Orgs.), 1998 - pg 13.

Contudo, apesar da imprecisão usar essas noções, em especial a de transversalidade, nos levou a adotar determinadas estratégias e, mais ainda, uma dada perspectiva analítica nesse tipo de ação que, com o tempo, se mostrou em contradição com a própria concepção política feminista e, conseqüentemente, se revelou metodologicamente insuficiente. No segundo tempo deste texto, analisarei o par institucionalização/estruturante, na medida em que é a partir dele que trabalhamos atualmente. Por ora, considero importante detalhar melhor os usos que fizemos do par incorporação/transversalidade, dado que foi a própria experiência que nos levou à busca de sua superação.

A noção de ‘incorporação de gênero’ partia de um postulado muito simples, ainda que de difícil realização: as organizações mistas não tinham – ou o tinham de modo periférico – o tema ou a ‘questão de gênero’ como conteúdo ou preocupação nos seus projetos e programas. Assim sendo, se fazia necessário o desenvolvimento de processos político-pedagógicos que possibilitassem “a adoção de uma nova categoria de análise, a de gênero, cujo uso deve estar orientado para reexame da realidade social”.¹ Ainda que soubéssemos, naquele momento, que a introdução de uma nova categoria analítica no pensamento e a prática de uma dada organização provocasse necessariamente mudanças na cultura institucional, os processos que desenvolvíamos não tinham como foco essa dimensão, até mesmo porque, naquele momento, ainda era bastante incipiente o interesse ou a preocupação no universo das organizações não-governamentais brasileiras com o seu próprio desenvolvimento institucional. Diria, até que tal tema era visto com um olhar crítico que, por vezes, terminava por equipará-lo a questões burocráticas.

Já a noção de transversalidade procurou dar conta dos mecanismos através dos quais a incorporação deveria ser realizada sendo, portanto, uma noção estratégica, que, por sua vez, significava um avanço e, ao mesmo tempo, uma oposição teórico-política aos modelos até então vigentes de lidar com as desigualdades de gênero. Tais modelos consideravam suficientes a criação de projetos específicos para as

¹ Camurça, Silvia - pg 164.

mulheres em articulação ou não com um departamento/seção/equipe (a depender do porte organizacional). Desta forma, criava-se um isolamento dos problemas relativos às situações de desigualdade e opressão em que vivem as mulheres, como se tais situações fossem geradas e resolvidas a partir e somente pelas próprias mulheres. Essa concepção se radica não apenas nas análises sociais de base funcionalista, como também naquelas que se colocam no extremo oposto da anterior, ou seja, o determinismo em última instância das dinâmicas de classe, fazendo com que todas as outras estruturas e processos daí não derivados fossem consideradas questões específicas.

Em contraposição a essa idéia, a noção de transversalidade implicava tomar a perspectiva de gênero como que atravessando todos os campos da ação e do pensamento da organização, ou seja, o efeito dos processos desenvolvidos deveria ser a instauração da capacidade de fazer leituras da realidade com base nessa categoria de análise o que, por sua vez, levaria à reorientação das práticas político-pedagógicas. Isso não significava dizer que equipes, programas e projetos voltados exclusivamente para as mulheres não fossem importantes ou necessários, mas sim, que não eram suficientes.

Como decorrência da adoção do par incorporação/ transversalidade o cerne da proposta metodológica estava nos processos de aprendizagem e na busca de influir na formulação e no desenvolvimento das intervenções sociais das organizações parceiras.

Um ponto de articulação entre esses dois campos foi a ênfase no tema *gênero e desenvolvimento*, com forte influência da dimensão internacional, não apenas em função da literatura em voga naquele período – especialmente as produções de Caroline Moser, Virginia Vargas, Gita Sen, dentre outras –, como também pelos processos políticos relacionados com o *Ciclo de Conferências das Nações Unidas*. Como veremos mais adiante, em que pese a importância política do tema do desenvolvimento, as abordagens daí decorrentes foram um dos fatores que levaram ao reforço do que chamamos aqui de *tecnificação da dimensão de gênero*.

Ainda que com o passar do tempo tenhamos revisto as noções basilares da nossa ação, naquele momento construímos as diretrizes metodológicas que até hoje orientam as nossas ações, na medida em que estas pressupõem “o processo de aprendizagem como algo que se constrói, e não apenas se transmite, o que implica considerar a participação e a reflexão de todas as pessoas envolvidas como requisitos fundamentais na compreensão dos conteúdos e na construção dos conhecimentos”¹.

Em função da dimensão formativa desses processos, o SOS Corpo terminou por se configurar como uma organização assessora e tendo, por conseguinte, um lugar diferenciado das demais organizações parceiras. Ou seja, a própria idéia de programa integrado que tinha como pressuposto uma equivalência de lugares entre as organizações constituintes, se mostrou desde o seu início difícil de ser realizada. Isso se explica pelo fato de que não seria possível, do ponto de vista metodológico, trabalharmos no mesmo plano ou lugar que as organizações ‘mistas’², pois ainda que, naquele momento, não tivéssemos uma prática educativa consolidada sobre os processos de incorporação da perspectiva de gênero, a nossa própria existência como organização feminista nos legitimava como o sujeito que deveria fazer a condução dos mesmos.

Tal situação apontou também para outros aspectos desse fazer que se constituíram em princípios que norteiam nossas ações até hoje. O primeiro deles refere-se ao fato de que ações como essas que desenvolvemos antes de serem técnicas são fundamentalmente políticas e, por assim o ser, são dinamizadas por conflitos e contradições que envolvem os projetos políticos dos sujeitos envolvidos. Para uma organização feminista o aumento de outras organizações e movimentos que tomam para si a igualdade entre mulheres e homens como um elemento importante de suas ações significa a realização de uma dimensão de seu projeto político, ampliando o campo de

1 Camurça; Gouveia, *Op.cit.*- pg 17.

2 Essa idéia de organização mista foi uma imprecisão conceitual usada apenas para distinguir as organizações que não eram feministas ou de mulheres. Contudo, de tanto que usamos, ela terminou por ganhar vida própria, ainda que continue imprecisa.

esse processo incorre numa revisão de suas práticas e seus princípios políticos, ou seja, na sua própria identidade e este um processo complexo que envolve um conjunto maior ou menor de disputas políticas nos âmbitos internos e externos.

A dimensão conflitiva acima assinalada tem claros desdobramentos no processo educativo – e este é o segundo aspecto que gostaria de assinalar –, pois todo processo de formação, independentemente de sua temática, desarruma em alguma medida os lugares de saberes e poderes provocando muitas vezes, o surgimento de novas lideranças. Tal processo se complexifica no trabalho com a dimensão de gênero que, por princípio, já é um tema questionador das relações de poder, ainda mais quando coordenados por educadoras feministas, como afirmávamos àquela época, “toca-se assim na delicadeza e potência dos poderes instituídos. Protagonistas da ação institucional de longa data podem perceber-se como iniciantes, desenvolver mecanismos de resistência passiva, utilizar-se do seu poder para bloquear a adesão de seus liderados às novas idéias ou mesmo instituir uma relação instrumental com a temática gênero; que passa a ser um instrumento de seu protagonismo ou de seu projeto, perdendo os seus objetivos finais em relação às mulheres, à democratização das relações de gênero e ao desenvolvimento institucional da própria organização a que pertence”¹.

Essas questões relativas aos conflitos em torno da articulação saber/poder foram – e têm sido ao longo da nossa experiência – um dos pontos nodais no desenvolvimento das atividades políticas e educativas, trazendo para nós, que ocupamos o lugar de assessoras, um desafio que, por vezes, se revelou no risco de uma armadilha. Explicando melhor, se, por um lado, tínhamos um determinado saber – o conhecimento e a prática feminista no campo das relações de gênero –, por outro lado, necessitávamos conhecer, ainda que medianamente, os conteúdos teóricos e políticos que conformavam o campo de ação das ONGs com as quais trabalhávamos. Ou seja, havia de nossa parte um não saber que precisava ser superado para que os processos de *incorporação de gênero*

1 Camurça; Gouveia, *Op.cit.* - pg 14.

não fossem encapsulados em um projeto que fosse de domínio de algumas pessoas das ONGs, em geral mulheres. Assim sendo se, por um lado, a amplitude de campos de conhecimento que tivemos de construir nos possibilitou um alargamento da aprendizagem institucional do SOS Corpo, por outro, estávamos sempre nos arriscando a reforçar o lado técnico do trabalho com a dimensão de gênero.

Olhando com a distância tranquilizadora de um tempo já percorrido, é interessante constatar o quanto a dinâmica do poder/saber produzia deslocamentos vários, pois em determinados momentos havia uma 'queixa' em relação ao que se nomeava como excesso de teoria, enquanto que em outros nos diziam que precisávamos entender melhor as 'teorias' que informavam os seus projetos; por vezes, quando considerávamos que já era possível avançar nas ações práticas da organização, obtínhamos como resposta que elas/eles ainda 'não sabiam' o suficiente.

Um dos melhores exemplos dessa situação se dava quando deveríamos passar da etapa que chamávamos de sensibilização para a etapa de capacitação. Como já afirmamos anteriormente, na *sensibilização* concentrávamos os processos de reflexão, ou seja, os temas e métodos eram focados nas vivências pessoais e coletivas do campo subjetivo, das experiências reais de ser mulher e homem. Já o que chamávamos de *capacitação*, efetivamente, foi – e ainda é – mais complexo, na medida em que analisamos os projetos e as práticas das organizações no sentido de identificar não apenas as lacunas, mas também o quanto elas poderiam estar sendo reforçadoras das desigualdades que buscavam transformar. A isso se agrega a preocupação, por parte das organizações, com suas relações externas, parecendo haver um certo receio de que trabalhar na construção da igualdade de gênero pudesse criar um campo de tensão para o desenvolvimento dos projetos institucionais.

Ainda que também complexos, os momentos de 'sensibilização' eram muito apreciados pelos/as participantes das oficinas, demonstrando o quanto falta no nosso universo cotidiano de trabalho, como ONGs e movimentos, o tempo e o lugar para pensar 'na vida', relembrar trajetórias e se descobrir como pessoas com subjetividades marcadas

pelas estruturas das relações de gênero. Além disso, possibilitava que as mulheres e os homens – que em muitos casos trabalhavam juntos há vários anos – se conhecessem melhor, partilhassem sentimentos, histórias e memórias. Contudo, havia também um sentido de resistência no apego a esse momento de sensibilização, já que enquanto não se consideravam ‘prontos/as’, ‘resolvidos/as’, não podiam seguir adiante.

Tais processos nos revelaram algumas questões que necessitavam ser superadas: a) a idéia de que as relações de gênero são eminentemente pessoais e não político-sociais; b) o risco de que o momento da sensibilização se transformasse em um espaço semiterapêutico; c) a dificuldade em confrontar suas práticas político-pedagógicas com base em uma análise da realidade tendo como eixo as desigualdades nas relações de gênero.

Para logarmos essa superação empreendemos nas outras assessorias que iniciamos nesse período uma mudança metodológica radical; não mais trabalhávamos com uma visão gradualista - sensibilização e depois capacitação para chegar à incorporação. Ainda que não abandonando completamente essa nomenclatura (o que foi feito posteriormente), os processos de sensibilização e de capacitação ocorriam ao mesmo tempo, ou seja, trabalhávamos tanto as dimensões subjetivas das relações de gênero quanto as teórico-políticas articuladamente apenas com métodos distintos.

Essa mudança metodológica tomou contornos mais definidos durante a assessoria que desenvolvemos junto ao Esplar¹ — processo de longa duração e profundidade —, quando passamos a nomear de “oficina” o momento em que tratávamos dos aspectos da vida cotidiana, enquanto

1 A assessoria ao Esplar, organização não-governamental do Ceará, ocorreu no período de 1998 a 2003, de modo contínuo, mas em etapas distintas. Na primeira, eram quatro momentos anuais e presenciais de 40 horas cada, o que gerou um aprofundamento muito grande nos temas trabalhados, bem como elementos de aprendizagem que foram fundamentais para as análises e reformulações que fizemos em nossa metodologia. Por isso agradeço a todas e todos que fizeram e fazem parte do Esplar por conosco, terem construído tantas respostas e principalmente tantas perguntas.

“seminário” relacionava-se com a formação teórico-política e se desenvolvia com uma carga horária três vezes maior do que a da oficina.

A amplitude temática e organizacional que enfrentamos no *Programa Integrado* nos levou a uma outra modificação no processo de construção político-metodológica no sentido de evitar a dispersão de ações, o esforço de ter de conhecer a ONG no exato momento em que realizávamos as ações educativas, bem como identificar dentro da estrutura e da dinâmica organizacional os melhores caminhos para o bom desenvolvimento do processo. Para isso instituímos como etapas que precedem a ação educativa propriamente dita a realização de diagnósticos institucionais¹. Estes podem assumir vários formatos metodológicos, mas que, necessariamente, permitem obter informações básicas, como estrutura e dinâmica programática, de gestão e decisão; áreas de concentração política e técnica; perfil dos/as técnicos/as e tempo na instituição; redes e articulações a que pertencem; grau de conhecimento e ações com relação à dimensão de gênero; disponibilidade de tempo e recursos – humanos e financeiros – para o desenvolvimento do trabalho.

Paralelamente a essas necessidades de mudanças metodológicas, outros elementos corroboraram as dificuldades em realizar um programa integrado, em que pese os seus bons resultados. Dados a diversidade de formatos organizacionais; os campos temáticos e programáticos, a quantidade de pessoas envolvidas, as múltiplas dinâmicas de poder e, evidentemente, o montante de recursos necessários, o processo político-educativo muitas vezes se torna disperso, com resultados muito desiguais e, conseqüentemente, dificuldades para a tomada de decisão.

A questão dos recursos, tanto no que se refere à sua captação quanto ao seu gerenciamento, também foi um dos fatores que nos levou a abandonar o formato de programa integrado por duas razões distintas, ainda que articuladas. A primeira delas referia-se ao fato

1 Ver nesta publicação o texto “O caminho das pedras: institucionalizar gênero nas organizações”, de Carmen Silva.

de que a responsabilidade maior pela gestão dos recursos ficava sob responsabilidade do SOS Corpo, por ser a ONG assessora, aumentando muito nossa carga de trabalho. Por outro lado, como as relações entre as quatro ONGs do programa eram baseadas na idéia de horizontalidade e de sermos todas organizações parceiras de longa data, o fato de o SOS Corpo ter sob sua responsabilidade duas dimensões fundamentais do processo – a execução metodológica e a gestão dos recursos – terminou por configurar uma certa desigualdade na dinâmica cotidiana do projeto, pois, ainda que fosse do nosso interesse político o aumento do campo de organizações e movimentos que tomam para si a defesa dos direitos das mulheres, era – e é – fundamental que tais organizações tenham uma vontade política muito forte em desenvolver esse processo, e isso se revela também através da busca e da alocação específica de recursos para esse fim.

Por conseguinte, passamos a trabalhar com a hipótese de que os processos de incorporação da perspectiva de gênero têm maiores possibilidades de alcançar os resultados desejados quanto mais eles forem considerados como sendo parte necessária para o desenvolvimento e o fortalecimento institucional. A partir de então, só realizamos esse tipo de assessoria quando solicitada diretamente por uma organização ou um movimento, ficando sob responsabilidade de quem nos demanda todo o processo de captação e de gerenciamento dos recursos.

Um outro procedimento importante que foi modificado a partir da experiência do Programa Integrado se refere às pessoas com quem negociávamos o processo de incorporação da dimensão de gênero. Na nossa primeira experiência, os debates para a construção do programa se davam com as pessoas que, dentro da organização, tinham maior interesse ou aproximação com o tema, não sendo necessário o pertencimento das mesmas às instâncias diretivas. Contudo, percebemos que esse é um tipo de relação necessária, na medida em que, se não houver acordos políticos feitos diretamente entre a assessoria e a direção das ONGs, podem ocorrer conflitos e descontinuidades nos processos políticos-educativos. Para construir essa premissa, nos baseamos no princípio de que, mais do que uma

formação técnica, o trabalho para a incorporação da perspectiva de gênero é também a instauração de alianças entre dois sujeitos políticos. Além do que, em se tratando de ações que pretendem provocar mudanças no pensamento e na prática das organizações, as direções devem estar fortemente comprometidas com elas, caso contrário o objetivo almejado simplesmente não se realiza. Contudo, mesmo ainda adotando tal concepção, as nossas experiências mais recentes têm nos demonstrado algumas contradições importantes que analisarei nos momentos finais deste texto.

Com o crescimento do número de organizações interessadas em realizar ações de incorporação da perspectiva de gênero¹, nossa estratégia metodológica se diversificou, pois além da assessoria às ONGs, passamos a realizar cursos de formação de educadoras/es sobre o tema, bem como investimos na produção de materiais educativos². Ou seja, se havia uma expansão da demanda por atividades de formação, a nossa estratégia foi também de capacitar um número maior de pessoas para que pudessem desenvolver essas atividades dentro e fora de suas organizações.

A lógica que nos motivou a efetivar essa mudança se radicava em duas questões: a primeira delas refere-se ao já mencionado aumento da demanda por esse tipo de atividade, o que nos levou a desenvolver estratégias metodológicas que possibilitassem alcançarmos o maior número de organizações e pessoas, de modo a diminuir os custos, tanto financeiros como de tempo. Dizemos isso porque as assessorias para a incorporação de gênero quando desenvolvidas em uma organização

1 No período que aqui, analiso além do Esplar, iniciamos trabalhos de assessoria às seguintes organizações: Saci, Dom José Brandão de Castro e Cesepe — todas em Sergipe; Assema, no Maranhão; Cepis e Cepac, no Piauí; além de Fase e Ibase, em momentos distintos e já fora do *Programa Integrado*. Os formatos assumidos nesses processos foram muito variados, e as análises aqui apresentadas referem-se tanto a questões experimentadas em todos eles como também a algumas especificidades.

2 As publicações foram as seguintes: PIC, *Idéias e Dinâmicas para Trabalhar com Gênero* e a tradução e adaptação para o português do Manual de *Gênero da Oxfam*.

demandam, no mínimo, um ano de trabalho, o que significa, por outro lado, a necessidade de alocação de recursos financeiros relativamente altos por parte da organização que nos contrata, já que, em muitos dos casos, além do pagamento dos nossos honorários, se incluem ainda despesas com transporte e hospedagem.

Além disso, por ser uma atividade que requer uma dedicação muito grande da parte de quem realiza a assessoria, o SOS Corpo tomou como uma diretriz metodológica trabalhar com, no máximo, três organizações no mesmo período, limitando, desse modo, a nossa capacidade de atender às demandas que nos eram feitas.

Fortemente articulado a essa primeira questão, estava o fato de que considerávamos fundamental aumentar o conhecimento das/os profissionais que trabalham nas ONGs sobre as metodologias feministas para a educação, além da capacidade de análise da realidade a partir da perspectiva de gênero. Agregado a isso, estava o fato de que a experiência no projeto PIC havia nos demonstrado que quanto maior o número de pessoas em uma dada organização com conhecimento prévio sobre as questões de gênero, maiores eram as chances dos processos apresentarem resultados satisfatórios.

Desse modo, buscávamos, com base na estratégia de uma certa 'massificação' das dimensões teóricas e metodológicas, tanto dar uma resposta às demandas quanto induzi-las, ao mesmo tempo que criávamos condições para que os processos de incorporação da perspectiva de gênero em curso ou futuros tivessem uma base interna mais sólida.

Tomando os três vetores que marcaram a ação educativa nesse período – disseminação da metodologia feminista, formação de educadoras/es e articulação entre gênero e desenvolvimento –, podemos analisar a inflexão por eles provocada no nosso trabalho de incorporação da dimensão de gênero.

Um primeiro aspecto se refere a uma mudança no perfil das organizações, que passaram a ter um interesse maior pelo tema, pois provavelmente em função da ênfase na noção de desenvolvimento

que mencionei anteriormente, bem como das prioridades das agências internacionais de cooperação e solidariedade, as ONGs do Nordeste tornam-se principais demandadoras de ações nesse campo, tanto no que se refere às assessorias como também à participação nos cursos. Isso fez com que a atuação no âmbito rural ganhasse um espaço importante nas nossas reflexões e análises, o que pode ser constatado tanto no que se refere aos temas dos cursos que realizamos no período quanto à origem das/os participantes, bem como das ONGs com as quais realizamos ações de assessoria.

No período, realizamos dois cursos e um seminário em parceria com a Oxfam. Um dos cursos e o seminário tratavam de metodologias educativas, enquanto que o outro curso teve como tema *gênero e desenvolvimento rural*. Em todos eles, a maior participação foi a de pessoas representando organizações do Nordeste, inclusive porque essa era uma prioridade definida pelo SOS Corpo para a realização dos mesmos.

Já com relação às assessorias das organizações com as quais trabalhamos no período, apenas duas¹ não se localizavam no Nordeste, ainda que uma delas tenha atuação direta na Região e um foco importante nas questões rurais.

O perfil dessas organizações foi um elemento que reforçou a estratégia focada na metodologia, já que muitas das ações das mesmas tinham um componente educativo muito forte e geralmente realizado junto a pessoas – mulheres e homens – com baixo letramento. Nesse sentido, a difusão da metodologia feminista se mostrou muito positiva na medida em que muitos de seus instrumentos pedagógicos não implicam a leitura ou a escrita de maior complexidade e, principalmente, por ter como princípio metodológico a necessidade de se partir sempre da experiência e reflexão individual para, em seguida, trabalhar tanto as dimensões mais externas e abstratas. Contudo, nos parece que o

1 Vale observar ainda que essas duas ONGs eram a Fase e o Ibase, ambas participantes do *Programa Integrado* de capacitação em gênero que, em momentos distintos, retomaram o trabalho com o SOS Corpo; a primeira logo após a finalização do programa integrado (1997–1998) e a segunda entre 2000–2001.

principal impacto causado pela formação na metodologia feminista foi a 'descoberta' das mulheres pelas/os educadoras/es. Dizemos isso porque mesmo sendo cursos majoritariamente constituídos por mulheres educadoras, estas tendiam, em grande parte, a perceber os grupos com os quais trabalhavam como um composto homogêneo de pessoas que não eram atravessadas pela estrutura e dinâmica das relações de gênero naturalizando, nesse processo, desigualdades em apenas diferenças.

A 'descoberta' das mulheres através do contato com a metodologia feminista trouxe também temas e questões que eram considerados como "privados" para o trabalho educativo, notadamente as dimensões da divisão sexual do trabalho, do corpo e da sexualidade, e a violência doméstica. Tomar essas dimensões da vida como articuladas aos processos de desenvolvimento foi um dos grandes desafios dos processos formativos que desenvolvíamos, e se, por um lado, a concepção da metodologia feminista possibilita que tal articulação seja mais facilmente desvelada, por outro toca em núcleos de resistência mais complexos, especialmente no caso das ações que têm como foco o desenvolvimento rural. O nó dessa complexidade residia – e ainda reside – no conceito e na prática das relações familiares e, evidentemente, nas dificuldades em se problematizar o modelo da agricultura familiar. Ainda que no período de desenvolvimento das nossas ações não tenhamos nos dedicado a explorar com mais profundidade essa questão¹, podemos afirmar que esses processos levaram a uma mudança importante na reflexão feminista e das organizações e movimentos ligados à agricultura familiar, como pode ser constatado pelos atuais debates, pelas articulações e pelas publicações relacionados a esse tema.

A estratégia que concebemos para a realização dos cursos gerou os resultados esperados, especialmente no que se refere à expansão e à legitimidade da perspectiva de gênero, como também pelo fortalecimento pessoal, teórico e político das mulheres que deles participaram, fazendo,

¹ Esse debate começou a ser aprofundado no período posterior, tanto em ações de assessoria do SOS Corpo como também em outros trabalhos por nós desenvolvidos, como pode ser constatado através dos textos: Gouveia, 2003 e Portella; Silva; Ferreira, 2004.

inclusive, com que elas passassem a se vincular de modo mais consistente com os movimentos de mulheres/feministas. Isso confirmou e amplificou uma leitura que já fazíamos do modo como o interesse das organizações mistas pela perspectiva de gênero se produzia pois, além das já citadas ações do próprio movimento de mulheres/feministas e do daí derivado interesse das agências de cooperação, havia ainda que muitas vezes nas margens – e/ou à margem – das dinâmicas centrais de poder, um tensionamento por parte e da parte dessas mulheres (geralmente ligadas ao trabalho com outras mulheres) sobre a importância política de se tratar, de modo menos periférico da opressão e das desigualdades nas relações de gênero. Foram, e têm sido elas, as desencadeadoras desses processos e também as que mais diretamente sofrem os seus efeitos, tanto positivos quanto negativos. Deixarei para a segunda parte deste texto o aprofundamento dessa análise.

Em síntese, podemos dizer que esse momento do nosso trabalho se caracterizou por uma forte ênfase nas ações formativas o que, se por um lado, possibilitou uma maior difusão das nossas metodologias educativas, por outro incorreu no risco de fortalecer a idéia, já bastante recorrente, que incorporar a dimensão de gênero era saber usar as ferramentas pedagógicas adequadas, diluindo, desse modo, o sentido político da ação. A isso se agrega a já mencionada centralidade do tema *gênero e desenvolvimento* nas ações de incorporação da perspectiva de gênero nesse período.

O que pretendo dizer com o risco de tecnificação trazido por essas duas estratégias de ação? Antes de mais nada, me parece importante precisar que processos político-educativos como esses – e na verdade como todos – são resultado dos contextos e das estratégias das disputas políticas havidas. Não há uma métrica exata nas construções que se fazem na história, os passos e fatos se produzem mutuamente. Assim sendo, não é que eu considere que incorremos em um equívoco ao dar um peso maior às dimensões formativas nem tomar como estratégia e conteúdo teórico e prático as questões das relações de gênero nos processos de desenvolvimento. Penso que essas foram as estratégias possíveis diante das necessidades reais do contexto em que foram

produzidas e, portanto, as análises que faço aqui não eram exatamente possíveis naquele momento, sendo os acertos demonstrados pelos resultados alcançados que indicaram, no mesmo movimento, as suas insuficiências e seus riscos, pois, como afirma Derrida¹, “um possível que fosse apenas possível (e não impossível), um possível seguramente e certamente possível, de antemão acessível, seria um mau possível, um possível sem porvir, um possível já posto de lado, se assim se pode dizer, seguro da vida. Seria um programa ou uma causalidade, um desenvolvimento, um desenrolar sem evento”.

A armadilha da tecnificação aqui aludida foi exatamente o risco de que esses processos se tornassem “um desenrolar sem evento”, um molde, uma máscara a ser aplicada em toda e qualquer situação, desde que se dominassem com presteza as suas ferramentas. Contudo, há distinções importantes em como esse risco poderia ser potencializado pelos dois vetores que aqui destaquei: a centralidade das ações de formação de educadores/as e o tema *gênero e desenvolvimento*.

Começando pelo último, diria que o próprio enfoque já trazia suas limitações dado que as desigualdades e injustiças em que vivem as mulheres eram reportadas a um problema de e/ ou para o desenvolvimento e, assim sendo, ficava-se à mercê da extensão e das disputas de sentido do conceito de desenvolvimento. Se esta fosse uma concepção mais restrita – equiparada apenas à sua dimensão econômica – as mulheres eram ‘um problema’, por estarem à margem e não serem utilizadas em todo o seu ‘potencial produtivo’. De modo resumido, esse era o cerne do enfoque Mulheres e Desenvolvimento (MED). Se concebido numa perspectiva mais ampla, a situação das mulheres era resultado do conjunto das relações de dominação existentes e, como decorrência, dos modelos e rumos dos processos de desenvolvimento. Aqui, as questões do poder, da autonomia das mulheres e a importância do seu fortalecimento como sujeitos eram centrais. Também de modo sintético, essas eram as diretrizes centrais do enfoque Gênero e Desenvolvimento (GED), que foi por nós assumido.

¹ Derrida, 2003 - pg. 42.

Ainda que este segundo enfoque tenha em sua base uma concepção de transformação radical, o seu alcance fica limitado, na medida em que direciona as análises mais para os processos externos às organizações do que às suas dinâmicas, até mesmo porque foi idealizado nos marcos do debate político nos projetos das agências internacionais de desenvolvimento, em especial as do sistema das Nações Unidas. Em que pese as suas proposições de cunho mais analítico, as ferramentas de planejamento para os projetos e programas de desenvolvimento foram mais difundidas e utilizadas, reforçando, portanto, a dimensão técnica, que é necessária, mas não suficiente para promover análises e mudanças de caráter estrutural.

Com relação à ênfase na formação de educadores/as em metodologias de trabalho com a perspectiva de gênero, os seus riscos são mais evidentes, ainda que mais facilmente contornáveis, pois a questão era como não reforçar a idéia de que bastava saber realizar ações educativas sobre esse tema para resolver todos os problemas das mulheres, com custos infinitamente menores e sem causar mudanças significativas nas análises e ações da organização. Além disso, a estratégia era limitada pelo fato de que a maior participação nesses cursos era de mulheres que trabalhavam com mulheres, e, a depender do lugar por elas ocupados – e pelos projetos que realizavam – na estrutura e dinâmica das organizações, esse aprendizado terminava por ter um alcance muito restrito, ainda que importante.

Considero que conseguimos superar esses riscos ao optarmos por caminhar em uma construção metodológica que em tudo se distanciava das possibilidades de ‘manualização’ de processos de tão alta complexidade. Com isso, não quero dizer que eles não podem ser reproduzidos por outras organizações que não o SOS Corpo, mas sim diferenciar que trabalhamos com uma concepção metodológica de um processo que é político e educativo e não um conjunto de procedimentos a serem aplicados.

Todas as questões e lições que fomos construindo e aprendendo nos levaram a tomar como eixo do nosso trabalho a institucionalização da dimensão de gênero, o tempo que agora analisarei.

Tempo 2: Institucionalização e Estruturante – 2001–2006

Qual o sentido que há na troca terminológica que operamos com relação ao nosso trabalho, ao substituir as noções de incorporação da perspectiva de gênero de modo transversal pelas noções de institucionalização da dimensão de gênero de modo estruturante?

Começarei analisando exatamente o último termo, pois ele, quando pronunciado, é o que parece causar mais estranhamento, enquanto as demais noções são por vezes quase que imperceptíveis ou tomadas como sinônimos das nomeações anteriores.

Como afirmei anteriormente, a idéia de transversalidade surge numa oposição à concepção de que as questões das mulheres eram específicas, trazendo consigo o princípio de que a realidade social era atravessada pelas relações de gênero. Ainda que tenha sido um passo adiante, começamos a perceber que o atravessar a realidade social implicava pensar que essa mesma realidade era formada por outras relações, em especial as relações de classe, gerando, com isso, uma contradição com o próprio pensamento feminista, ao possibilitar, a depender da interpretação, que havia algo mais profundo que provocava as desigualdades ao qual as relações de gênero viriam a se somar. Ou seja, arriscávamo-nos a reproduzir, ainda que de modo mais sutil, uma hierarquia entre as relações que determinam a estrutura e a dinâmica social¹.

Por outro lado, nas nossas ações de assessoria às organizações fomos percebendo que o trabalhar com a noção de transversalidade provocava,

1 Essa não é uma discussão simples e nem mesmo acabada, pois tanto o estatuto das lutas sociais não é, até hoje, percebido de modo horizontal, como também no campo teórico. Gênero e classe têm nominações diferenciadas, pois, enquanto a primeira chamamos *categoria de análise*, a segunda tem o estatuto de *conceito*. Não é possível adentrar aqui nos significados que essa distinção provoca nas teorias, dada a sua imensa complexidade como também por fugir ao tema central deste texto, contento-me apenas em afirmar que, para além das precisões ou imprecisões epistemológicas, há o desenrolar das lutas reais e históricas, pois sendo toda nomeação, categorização ou conceituação um momento posterior à experiência vivida, elas refletem e são reflexos das dinâmicas dessa mesma experiência.

por vezes, reflexões sobre a realidade onde a dimensão das relações de gênero era agregada às análises já existentes, entretanto, esse agregar se dava sem uma reorientação mais profunda dos princípios teórico-políticos anteriores. De modo sintético, pode-se dizer que era uma espécie de segunda leitura e não a releitura pretendida. O mesmo se dava, evidentemente, com as reformulações de programas e projetos que tendiam a incorporar um ou mais elementos relativos às questões de gênero sem reequacionar o conjunto das ações. Em que pese a possibilidade, bastante real em determinados casos, de resistência ao processo, constatamos que os referenciais e as estratégias eram em si insuficientes e, em muitas situações, superficiais e artificiais.

Assim sendo, passamos a ajustar a nossa concepção – de que as relações de gênero, classe e raça são as dimensões estruturantes e dinamizadoras da realidade social, operando com base em articulações muito complexas e profundas – às nossas estratégias de trabalho com as organizações não-governamentais.

No plano das ações da assessoria e da reflexão produzida com e pela organização, esta modificação implicou em um alargamento da capacidade analítica e um desvelamento da incompletude dos projetos políticos que buscam transformações radicais da sociedade no sentido da igualdade, justiça e democracia, mas que não trabalham com a dimensão de gênero – nem a de raça – com a mesma centralidade que a dimensão de classe. Tal mudança de estratégia aumenta os conflitos e as disputas internas em torno do processo de institucionalização, até mesmo porque ao se tomar a dimensão de gênero como estruturante da realidade social, não se pode contornar a necessidade de reconhecer que a organização também reflete em suas práticas internas e em sua cultura na distribuição social de lugares e poderes derivadas das relações desiguais de gênero.

Esse tema dá o mote para analisar o significado da noção de institucionalização da dimensão de gênero. É importante destacar que, no período sobre o qual estou refletindo, houve uma mudança muito significativa na visão das organizações não-governamentais sobre os

processos de desenvolvimento institucional que deixam de ser tratados como questões quase que burocráticas e passam a ser compreendidas como uma dimensão da ação política¹. Esse fator auxiliou – e, em certo sentido, confluuiu – muito o pensar e o realizar na nossa nova concepção político-metodológica.

Sigo Cavalcanti, Cardoso e Rocha², quando afirmam que a instituição “é aquilo que funda e estabelece uma dada modalidade de relações sociais, definindo padrões de troca, produção e interação, dando sustentação à identidade do grupo e afetando os valores e as significações de fatos e experiências”. Como afirmei em outro texto³, essa definição nos faz perceber que a instituição não é um molde ao qual grupos e movimentos devam se conformar, mas a fundação de um dado sujeito político que, por sua própria existência e seu projeto, vai demarcar um novo posicionamento no mundo. Por ser fundação de um dado sujeito político, o campo institucional é, necessariamente, pertencente à esfera da política.

Ao tomarmos essa referência, estamos necessariamente concebendo que o nosso trabalho implica uma alteração de um dado projeto político (e aqui encontro a grande distinção com relação à noção de incorporação), bem como do sujeito que o comporta. Isto por sua vez, deve produzir transformações nas dinâmicas internas, nos valores, nos princípios, nas práticas, nos processos pedagógicos e na própria organização, que é compreendida, segundo as autoras já citadas, como “a forma e o modo de operação de determinados dispositivos 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”⁴.

1 Nos textos de Márcia Larangeira e Carmen Silva, há discussões mais extensas sobre essa mudança nos significados de desenvolvimento institucional.

2 Cavalcanti; Cardoso; Rocha, 2000.

3 Gouveia, 2001 - pg 254.

4 Cavalcanti, Cardoso e Rocha, *Op.cit.*

Há também o deslocamento que é produzido no campo das relações externas da instituição, seja no que se refere aos grupos e às pessoas com as quais desenvolve ações político-educativas, como também aos demais sujeitos políticos com os quais se articula e, em especial, à importância de uma maior aproximação com as organizações e os movimentos de mulheres/feministas¹.

Atuar no plano da institucionalidade provoca um aumento no grau de complexidade do nosso trabalho e requer muita atenção por parte de quem o realiza, pois a grande questão que se coloca é como construir processos que possibilitem que a dimensão das relações de gênero seja estruturante da dinâmica institucional sem criar instabilidades que comprometam não apenas o que realizamos, mas os próprios valores, princípios e visões de mundo que dão sentido ao projeto daquele sujeito político. A análise mais detalhada dos processos de institucionalização da dimensão de gênero é trabalhada nos outros dois textos que compõem esta publicação. Por isso destaco apenas dois aspectos que considero relevantes: o lugar da assessoria e o lugar das mulheres nas organizações no transcurso desses processos.

Uma lição que tiramos das experiências desenvolvidas anteriormente foi a importância de concentrar em uma assessora/educadora feminista a coordenação do processo político-educativo de uma dada organização. Isso se dá não apenas em função de aspectos educativos – como o campo programático e temático de cada organização, na medida em que para realizar um processo do escopo de uma institucionalização em gênero, é preciso um grau razoável de entendimento dos temas com os quais a instituição trabalha, e isso requer pesquisas, estudos e capacidade analítica que só se conseguem com muito tempo e dedicação – como, e talvez mais crucialmente, pela necessidade da instauração de relações de confiança entre a assessora e todas as pessoas envolvidas na ação.

Por serem processos longos, que implicam a presença freqüente da assessora na organização, bem como contatos à distância podemos

1 Ver no texto de Márcia Larangeira a análise dessa relação.

dizer que ela localiza-se quase que nas bordas da estrutura e na dinâmica da organização assessorada, é uma espécie de dentro/fora. Ocupar esse lugar requer uma delicada atenção, um posicionamento político-educativo muito lúcido e cuidadoso, um questionamento constante sobre as dinâmicas do poder e sobre o poder que esse lugar confere.

Penso que tal constatação pode ser aplicada a qualquer tipo de assessoria. Contudo, no caso do trabalho que realizamos há algumas peculiaridades que precisam ser consideradas. A primeira delas é que, mesmo que tenhamos decidido concentrar em uma educadora/assessora a condução de um dado processo, isso não significa que seja uma relação entre essa pessoa e a organização. Não são assessorias pessoais (tanto que a escolha de quem vai ser a pessoa responsável é feita pelo SOS Corpo, ainda que de modo dialogado), mas uma relação entre duas instituições que, por um lado, envolve uma prestação de serviços e, por outro, a realização de seus projetos políticos. Além disso, como somos, com maior ou menor proximidade, do mesmo campo político, temos relações outras que comportam alianças, parcerias e também tensões e contradições. Não é possível, portanto, nos evadirmos de lidar com essa realidade, na medida em que ela é constituinte, inclusive, do próprio processo de institucionalização, dado que, quando somos demandadas por uma instituição, esta nos parece ser uma escolha politicamente posicionada, como também é a nossa aceitação ou recusa.

Esse trabalho requer também que a assessora tenha experiência tanto nos campos da educação feminista e do desenvolvimento institucional quanto da ação política, pois o inevitável entrelaçamento das várias formas de relação institucional que se estabelecem não significa confundir os processos, pois é preciso distinguir quando é o tempo e o espaço da ação político-educativa e o tempo e o espaço da militância. O que significa dizer que, no mesmo processo de assessoria, por vezes é necessário agir dos dois modos, sendo fundamental entender as dinâmicas que os produzem. Isso dá mais precisão aos movimentos possíveis da nossa ação.

Um outro aspecto da peculiaridade anteriormente mencionada refere-se ao próprio tema das relações de gênero que dado o seu forte componente de experiência cotidiana de mulheres e homens, produz um espaço para que questões pessoais sejam tratadas, pensadas e, muitas vezes, revistas no cotidiano de cada um/a. Não é incomum que mudanças na vida pessoal ocorram durante um processo de longa duração e é preciso que a assessora possa acolher tais fatos e sentimentos sem transformar o processo em curso num espaço terapêutico (o que seria um desastre), mas sim resgatando o princípio feminista de que o pessoal é político. O entendimento de como esse princípio pode ser operado reside no reconhecimento de que o se constituir como sujeito está no cerne do projeto feminista, e essa é uma construção que se dá tanto no singular quanto no plural.

Assim, compreender a inter-relação entre as várias esferas da vida auxilia as pessoas a melhor situarem-se em suas trajetórias, como também gera a possibilidade de dinâmicas institucionais mais amplas, tanto para dentro da organização como para fora nos processos políticos educativos que ela realiza. Isso também (de)limita o lugar e o poder da assessora.

Ao escolhermos o caminho de trabalhar com a dimensão de gênero como constituinte do desenvolvimento e fortalecimento institucional¹, sabíamos que haveria o risco deste trabalho perder o seu foco por provocar, e requerer, reflexões que, em certa medida, transcendem as relações de gênero (ainda que as conformem), especialmente aquelas relacionadas com as estruturas e dinâmicas de poder, como também as relativas ao saber. Mesmo sendo uma preocupação crescente nas organizações não-governamentais a reflexão sobre si mesma bem como a instauração de processos mais permanentes de aprendizagem institucional não têm sido uma prática cotidiana, seja por falta de recursos e tempo ou mesmo vontade. Tais momentos, quando ocorrem, geralmente têm a presença de um/a 'agente externo/a'. Contudo, por

1 Para uma discussão mais aprofundada do desenvolvimento desse processo, ver texto de Carmen Silva.

sabermos que este era, e é, um limite vivido por todas as organizações do nosso campo, temos de com ele lidar da melhor maneira possível e não fazê-lo um impedimento para o processo de institucionalização.

Na prática, como tal risco pode se efetivar? Apesar de ter distinguido as questões relativas ao saber e ao poder, essas são dimensões fortemente articuladas, pois, como já foi anteriormente afirmado, a introdução de um novo campo de saber tem o potencial de desarrumar os campos de poder instituídos. Entretanto, tais dinâmicas não são necessariamente operadas do mesmo modo quando dos processos de institucionalização da dimensão das relações de gênero. Isso porque, com relação ao saber, geralmente o que se dá são demandas de equipes/pessoas da organização por processos de aprendizagem de outros campos do domínio institucional. Evidentemente que, para além da justiça que há nesse tipo de reivindicação, ela pode revelar também disputas internas com relação às prioridades para o projeto político, sendo este um componente importante a ser lido no processo. Contudo, não há uma demanda endereçada à assessoria para solucionar essa questão, situação bem distinta quando lidamos com o tema do poder. Explicando melhor, ao refletirmos sobre a cultura institucional e suas práticas organizativas, no sentido de analisar o quanto elas reproduzem ou não as hierarquias e dominações existentes na sociedade com relação às desigualdades de gênero, puxamos, nesse mesmo movimento, a possibilidade de questionamento de outros aspectos das relações de poder, pois ao perguntarmos, por exemplo, se as mulheres ocupam instâncias de decisão, interrogamos também sobre quem decide, de que modo, a partir de quais regras e de que princípios.

Não há como escapar, mas, ao mesmo tempo, não podemos nos deslocar do lugar de assessoria para o lugar de uma mediação total de todos os conflitos institucionais. Há um equilíbrio instável que precisamos manter sem incorrer numa improvável e impossível neutralidade, afinal todas essas questões nos dizem respeito não apenas por exercermos um determinado trabalho, como também por um compromisso político com a democracia e a igualdade. Por outro lado, não é possível nem provável extrapolar o mandato que nos foi

conferido a partir das relações entre duas instituições que se baseiam no diálogo e na confiança recíproca.

A democracia e a igualdade não podem, portanto, ser concebidas por nós que assessoramos as instituições e por elas mesmas, apenas com um lugar de chegada, devem ser, ao contrário, uma prática cotidiana, um exercício permanente das suas contradições, pois, de acordo com Derrida¹, “não há democracia sem respeito pela singularidade ou pela alteridade irreduzível, mas também não há democracia sem comunidade de amigos *koina ta philon*, sem cálculo das maiorias, sem sujeitos identificáveis, estabilizáveis, representáveis e iguais entre si. Essas duas leis são irreduzíveis uma à outra. Tragicamente irreconciliáveis e para sempre feríveis”.

Isso nos dá os contornos e sentidos políticos da nossa ação.

Para analisar o lugar das mulheres nas organizações é importante apresentar brevemente o formato dos cursos que temos realizado mais recentemente, pois foram eles que nos deram a possibilidade de refletir sobre esse tema.

Repetimos, neste momento, a estratégia de, paralelamente aos processos de assessorias, realizar cursos de formação. Contudo, o tema dos mesmos foi a dimensão de gênero no desenvolvimento institucional, dado que esse é um campo de saber que tem ainda uma baixa apropriação pelas pessoas que trabalham e atuam nas organizações não-governamentais e/ou movimentos sociais. Assim sendo, nosso foco não é um método ou questões teóricas, mas sim um espaço para reflexão e análise de como as instituições se movimentam no espaço e no tempo político.

Em função da complexidade e densidade necessária à abordagem desse tema, o curso é realizado em dois módulos, para permitir, às pessoas, uma volta à sua instituição e, num outro momento, uma nova análise do visto e vivido e tendo como fechamento um seminário que reúne as pessoas que participaram das edições do curso. Novamente a participação é majoritariamente feminina, indicando que, apesar

¹ Derrida, 2003, *Op. cit.* - pg 36.

de todos os avanços, a dimensão das relações de gênero ainda não é uma prioridade para os homens que trabalham nas organizações não-governamentais, salvo especiais e fundamentais exceções.

Contudo, mesmo sendo esta uma análise correta, não esgota todos os sentidos da tão massiva participação das mulheres nos cursos que oferecemos. Há outras tantas hipóteses, mas aqui quero me dedicar a compartilhar e analisar uma delas, talvez por ser ela das mais incômodas e, por assim o ser, a que requer de nossa parte respostas que ainda não temos todas. Por ser um curso modulado e com duas turmas que se encontram no seminário final, temos condições de acompanhar melhor as trajetórias das pessoas que participam, bem como aprofundar os dilemas que experimentam no seu cotidiano nas instituições mistas. Constatamos que, por vezes, há uma relação inversa e perversa entre o aumento do fortalecimento dessas mulheres como sujeitos – na vida e na política – e uma vivência real de um não-diálogo e um não-lugar. As instituições passam a incomodá-las na mesma medida em que elas passam a incomodar mais a instituição, parecendo haver uma estranha reprodução na vida pública dos movimentos que caracterizam as mudanças das mulheres na vida privada, quando tomam consciência das injustiças e opressões a que são submetidas e, mais ainda, da possibilidade de não mais sê-lo.

Isso me faz lembrar a análise de Heller e Féher¹, quando dizem que o movimento feminista tem um sentido forte de luta pela superação de um destino e a construção de si como sujeitos. Para ela e ele, “as mulheres hoje lutam por uma contingência dual: pela indeterminabilidade de suas possibilidades e pelas precondições da sua autodeterminação. Em geral, as mulheres que lutam pelas precondições de sua autodeterminação também passam a ter uma sensibilidade mais intensa para todos os tipos de contestação que visam aumentar as possibilidades de autodeterminação”.

Não é simples, nem mesmo para mim, refletir sobre esta imensa contradição, mas não há como com ela não se confrontar, quando

1 Heller; Féher, 1998 - pg 58.

vemos que ao invés das organizações acolherem e se transformarem a partir das inquietações trazidas por essas mulheres, tentam conservá-las no mesmo lugar, quando esse lugar já não há. As possibilidades para a resolução desse conflito ou é a construção de uma trajetória de saída da instituição paulatina com um pertencimento maior das organizações e/ou movimentos feministas ou uma espécie de resistência passiva quando as mulheres não se deixam moldar para voltar ao lugar que lhes querem, ao mesmo tempo que não conseguem se movimentar para criar na própria instituição um outro lugar para si.

Por outro lado, temos refletido – inclusive com base em um questionamento a nós feito por uma das participantes do curso – o quanto a estratégia que desenhamos para a construção dos processos de institucionalização da dimensão das relações de gênero, que confere uma enorme centralidade à negociação e aos acordos políticos com a direção, não termina por reificar, ainda que involuntariamente, esse mesmo lugar das mulheres, já que, muitas vezes, podemos deixar de reconhecer – e, mais ainda, de legitimar – o seu saber e as suas possibilidades de poder no exato momento em que estamos definindo as diretrizes gerais do processo. Por causa dessa pergunta, estamos no momento reelaborando as nossas estratégias.

Assim enxergar que há ainda uma distância relativamente grande entre a intenção e o ato, entre o discurso para o mundo e a prática cotidiana é urgente, pois ainda que as contradições sejam elementos fundamentais na vida e na política, há que se cuidar para que elas não se transformem em antinomias sob o risco de que a utopia esteja tão cindida do dia-a-dia que jamais possa ser realizada, pois como nos diz novamente Derrida¹ “a realização não é a atualização de um possível, mas o que é completamente diferente, a radicalização de uma realidade possível ou de uma possibilidade real”.

Encontrar saídas para esse dilema não deve ser jamais visto como um problema das mulheres; é um desafio nosso como instituição feminista que assessora organizações mistas, das próprias organizações

1 Derrida, 2003, *Op.cit* - pg 133.

e também do movimento feminista, já que o que está em questão são os espaços e as possibilidades das mulheres, todas nós, estarmos no mundo e podermos experimentar esse mundo como um espaço que também seja todo nosso.

É esse o sentido primeiro e último dos nossos trabalhos para a institucionalização da dimensão de gênero.

Taciana Gouveia, socióloga e educadora do SOS Corpo.



O Caminho das Pedras: Institucionalizar a Dimensão de Gênero nas Organizações

Carmen Silva

As Organizações da sociedade civil que se pautam pelos ideais de democracia e justiça social, nos últimos anos, foram instadas a criarem internamente 'políticas de gênero', a partir de motivações diversificadas e gerando conseqüências também diversas. Para algumas significou criar um projeto específico tendo como público as mulheres; para outras consistiu na realização de oficinas para trabalhar as identidades pessoais; para outras ainda resultou no registro, nos relatórios para financiadores, do número de mulheres que o projeto atingiu com suas ações. Todas as iniciativas são válidas e contribuem para problematizar a situação das mulheres, entretanto a maioria não torna público o problema das condições desiguais em que vivem as mulheres no atual estágio da sociedade brasileira. Institucionalizar 'política de gênero' em uma Organização significa, do nosso ponto de vista, que esta Organização assume a questão da desigualdade entre homens e mulheres como um problema social relevante, que, articulado ao racismo e a exploração de classe, é estruturante da realidade social, e, portanto, deve nortear o projeto político institucional que se afirme na perspectiva da radicalização da democracia.

O SOS CORPO tem feito, ao longo dos últimos dez anos, ações de assessoria a Organizações do campo político de luta pela justiça e pela democracia. Estas assessorias têm ocorrido com o objetivo de criar nestas Organizações uma 'política de gênero', ou seja, de desenvolver 'processos de institucionalização da dimensão de gênero'. Neste artigo pretendemos apresentar alguns elementos teórico-metodológicos que tem inspirado esse trabalho. Merece destaque inicial, para maior compreensão da proposta metodológica, a noção de que estamos trabalhando com gênero, pensando as relações sociais entre homens e mulheres construídas historicamente, e, portanto, homens e mulheres como grupos sociais e não como indivíduos apenas, embora consideremos na formação social a intersubjetividade.

Quando começamos uma experiência de institucionalização de gênero é comum as pessoas integrantes da Organização entenderem que as discussões da questão de gênero referem-se a questões pessoais, íntimas, e que quaisquer mudanças nesta área só poderão ocorrer quando todas as pessoas estiverem conscientes e viverem suas relações pessoais de forma diferente. Isto é, a mudança exigida por uma política de gênero é vista como uma mudança pessoal e não institucional. Nesta perspectiva, só depois desta fase inicial, de mudanças pessoais, é que poderíamos pensar em mudar as coisas na Organização.

Este modo de compreender se expressa no processo de 'formação em gênero' com frequência. É comum as pessoas desejarem mais aquelas oficinas que tratam da vida cotidiana, das relações intersubjetivas, dos sentimentos, em detrimento de encontros de reflexões que objetivem mudar posicionamentos institucionais, elaborar políticas, avaliar projetos sob uma perspectiva de gênero. As primeiras são mais emocionantes e costumam nos unificar mais, podemos compartilhar sensações, opiniões, situações vivenciadas, e não precisamos decidir nada sobre isso. Entretanto, a razão de estarmos juntos em uma Organização, a rigor, é a sua missão, o objetivo primeiro que delimita o seu posicionamento público, e em última instância, o seu projeto político. Por causa dele é que precisamos refletir sobre a exploração e opressão das mulheres e sobre a superação desta situação como um patamar na

construção da democracia. Pensar a igualdade de gênero como um princípio democrático nos faz rever nossas posições e nossas ações no mundo à luz deste desafio, tanto coletiva quanto individualmente, sem que uma faceta tenha que esperar pela outra para se concretizar.

É claro que ao participarmos, vivenciando plenamente, uma oficina que aborde as questões mais subjetivas das relações sociais de gênero não o fazemos apenas no plano racional, todo o nosso corpo se mobiliza, nossas emoções afloram, nosso sentido de coletividade se alarga vendo que outras pessoas, com as quais convivemos, passam por sensações tão similares. A experiência pessoal é fortíssima e, às vezes, realmente provoca alterações no modo de ver o mundo, nas atitudes frente ao sexo oposto, nas relações pessoais. Isso é muito importante para o crescimento pessoal, para a própria identidade, e para a democracia na vida social, porém, é sempre uma opção individual, cada um e cada uma de nós escolhe a largueza do seu caminho e se defronta com suas possibilidades. Mas, se este conjunto de pessoas conforma uma Organização, as reflexões coletivas, a partir da proposta de igualdade de gênero, remetem para a busca de coerência entre os princípios proclamados referidos à democracia e à justiça e a vida cotidiana da Organização, assim como para sua intervenção nas políticas públicas.

Nestes processos de institucionalização de gênero tentamos ampliar nas equipes a capacidade de compreensão da realidade e do seu próprio trabalho, buscando construir um olhar que permita ler o mundo considerando além da situação econômica e/ou do preconceito racial, também a desigualdade de gênero, e tentando criar orientações para o trabalho coletivo que favoreçam a ampliação da consciência e da movimentação social pela igualdade entre homens e mulheres. Esta é a contribuição que, esperamos, uma Organização que se pauta pela luta por efetivação dos direitos humanos possa dar para mudanças nas políticas públicas que alterem o quadro da realidade social.

Quando observamos a vida cotidiana das Organizações da sociedade civil percebemos como gênero é uma categoria analítica importante para pensar as relações de poder que ali se desenvolvem. A intencionalidade

de garantir coerência entre os ideais proclamados de democracia e a vida interna exige um repensar cotidiano sobre as práticas políticas. Ao introduzir o debate sobre gênero, e com ele colocar em questão a igualdade entre homens e mulheres, necessariamente nos remetemos para a percepção de outras desigualdades e para os modos de exercício de poder que são presentes na cultura política brasileira e que, infelizmente, perpassam também as Organizações da sociedade civil. A discussão sobre a igualdade de gênero na sociedade e nas Organizações ajuda a colocar em questão toda a estrutura de poder e pautar a igualdade entre todas as pessoas e a democratização do processo político.

Daí a importância, para institucionalizar políticas com objetivo de promover a igualdade de gênero nas Organizações, de utilizarmos esta referência de práxis desde o momento inicial, para constituição de acordos institucionais que desencadeiem o processo coletivo, mas também para realizar diagnósticos, para formação interna e para planejamento do processo de institucionalização. É preciso que o coletivo que compõe a Organização, e não apenas seu núcleo dirigente, tenha clareza sobre o processo que será desencadeado, ainda que a percepção individual sobre este momento possa ser diferenciada.

Para ocorrer a construção da política de gênero em uma Organização é necessário que haja uma decisão política coletiva das pessoas que integram esta Organização, mas, ainda assim, é muito difícil garantir a institucionalização se as motivações que a geram forem a pressão externa ou busca de recursos. É claro que o grau de convencimento, compreensão, e a visão política das pessoas sobre as desigualdades de gênero será diferenciado no início do processo, mas isso, provavelmente, ocorrerá também no final, portanto, não justifica a ausência de um posicionamento claro tomado coletivamente. A Organização pode decidir que a luta política pela igualdade de gênero é um elemento estruturante do seu projeto institucional, e por isso deve ser inserida em todo o seu planejamento, ou decidir por iniciar a institucionalização de gênero em apenas um programa ou um aspecto do trabalho. Entretanto, na nossa perspectiva, só haverá institucionalização quando a dimensão de gênero for efetiva em todas as práticas institucionais. Concordamos com

Nalu Faria quando ela diz que “incorporar gênero não é uma proposta posterior a ser efetivada depois que as outras questões centrais estiverem equacionadas. Gênero não pode ser separado do contexto social, aliás indissociável das questões econômicas. Não é uma questão de mero encaixe, sobretudo porque, como já foi dito, se levado a sério, desarranja poderes e relações e exige um reordenamento no coração das práticas”¹.

Com base nesta noção, nas experiências que desenvolvemos sugerimos que a Organização planeje um processo interno voltado para institucionalizar a dimensão de gênero na sua prática política, que contemple: a construção coletiva de acordos institucionais; o diagnóstico da situação sobre a questão de gênero; o planejamento do processo; a formação e o conhecimento em relações sociais de gênero; e a ação política voltada para igualdade de gênero. Em seguida, buscaremos apresentar nossas reflexões sobre cada um destes momentos do processo de institucionalização da dimensão de gênero nas Organizações da sociedade civil.

Construindo acordos coletivos

Como já dissemos, institucionalizar a dimensão de gênero nas Organizações requer um processo coletivo de construção de acordos institucionais, isto é, de decisão coletiva sobre o sentido deste processo para a Organização e sobre os passos que serão dados para viabilizá-lo. Muitas vezes, este momento inicial, pode tornar-se um empecilho, em função de diferentes visões sobre o problema, entretanto, para que o processo de institucionalização de gênero realmente ocorra, é preciso estabelecer consensos mínimos no interior da Organização.

Um outro elemento relevante que influencia na sustentação permanente do processo a ser desencadeado é a vontade política da direção para dar encaminhamento aos acordos internos. Isso implica que, em nível do núcleo dirigente, deve-se ter planejamento do processo para institucionalização de gênero, mas também que, para ele, sejam dedicados recursos de natureza política, financeira e organizativa,

1 Faria, Silveira e Nobre, 2002. - pg 188.

ou seja, é necessário que a direção construa argumentos capazes de mobilizar as pessoas no interior da Organização, que destine dinheiro para execução das atividades previstas e que seja capaz de organizar a agenda interna com tempo para os debates e outras ações necessárias.

Nas experiências que temos desenvolvido sempre se apresenta a possibilidade de que a direção delegue para uma pessoa ou um grupo a responsabilidade pela condução do processo, em geral chamado GT Gênero, sendo esta uma das primeiras decisões a serem tomadas. Entretanto, ainda que a condução seja uma tarefa delegada, é fundamental que o núcleo dirigente tome para si a responsabilidade com o acompanhamento e avaliação baseada em indicadores previamente estabelecidos no planejamento interno do processo de institucionalização de gênero.

Esta ênfase no compromisso do núcleo dirigente, em geral chamado coordenação ou conselho diretor, não significa que, caso ele não ocorra, as pessoas interessadas na institucionalização de gênero no interior das Organizações nada possam fazer a respeito. Seguramente podem, porém as estratégias serão outras.

Outra decisão inicial a ser tomada é quanto à contratação ou não de assessoria geral ou assessorias pontuais para a efetivação do processo. Se a Organização decide desencadear um processo de institucionalização de gênero se pressupõe que esta problemática ainda não é suficientemente assumida pelo conjunto de pessoas que a compõe. A análise dessa questão é a base para tomada de decisão sobre a contratação ou não de assessoria especializada. Se, internamente, já existem rotinas de planejamento e avaliação de processos e uma ou algumas pessoas com uma boa formação nas temáticas relacionadas a gênero, talvez não seja o caso de contratar uma assessoria permanente, somente algumas assessorias pontuais em momentos oportunos. Mas, se a Organização não tem experiências na institucionalização de processos, o melhor é realmente ter uma pessoa externa, com conhecimento na área de gênero e com capacidade propositiva e metodológica para desencadear o trabalho internamente.

Ocorrendo uma contratação de assessoria é importante negociar com exatidão e dar transparência interna aos termos do contrato. Para um bom desenvolvimento do processo temos que estabelecer as responsabilidades internas e da assessoria no que diz respeito a realização das atividades; registro do processo; custos com honorários, passagens, hospedagem; momentos específicos de avaliação e re-planejamento do processo.

O trabalho deve ser planejado considerando um necessário diagnóstico da Organização sob a ótica de gênero, isto é, precisamos saber, inicialmente, qual é o acúmulo institucional de ação e reflexão sobre o problema da desigualdade entre homens e mulheres. Importa também planejar ações que envolvam o conjunto da equipe interna tanto no que diz respeito a execução e reflexão sobre o diagnóstico, como também na elaboração dos passos que serão dados para a referida institucionalização. No nosso entendimento este processo só surtirá efeito se ele for desencadeado de forma participativa no interior da organização. É quem está realizando o trabalho que pode dizer como a problemática de gênero se apresenta no seu dia-a-dia, ainda que para isso necessite, e nos parece inevitável, de uma ação externa que contribua na reeducação do olhar. Daí a importância que damos, no processo de institucionalização de gênero em uma Organização, às ações educativas voltadas para o público interno, a fim de ir construindo entendimentos conceituais e consensos sobre a análise da situação e sobre as possibilidades de ação no enfrentamento dos problemas decorrentes da desigualdade de poder entre homens e mulheres existente na sociedade.

Se, no momento inicial, a Organização tomou a decisão política de institucionalizar a dimensão de gênero de uma forma geral, a reflexão sobre a dimensão de gênero no fortalecimento institucional estará dada desde o início, mas isso ocorre com pouca frequência. Em geral, a dimensão de gênero começa a tomar corpo dentro de uma Organização a partir de alguma das áreas de trabalho, e só em seguida, ela passa a ser incorporada no conjunto. Para que esta dimensão se estabeleça no conjunto da instituição, é necessário pensá-la articuladamente com a

elaboração estratégica e o planejamento institucional. O momento de elaboração de um plano ou projeto institucional, longe de ser uma obrigação frente às agências financiadoras, é um bom mecanismo para pensar a Organização de forma global e em médio e longo prazo. É também uma oportunidade para, coletivamente, rever seu projeto político, as bases que sustentam a sua missão, os problemas prioritários da realidade social com os quais deve se envolver e os sujeitos políticos com os quais dialoga no sentido de compor um campo de atuação na sociedade. Para fazer um plano institucional considerando o problema da desigualdade de gênero, ou mesmo para planejar o processo de criação de uma política de gênero voltada para alguns aspectos da Organização, é imprescindível que façamos um reexame da realidade social na qual atuamos e do acúmulo institucional á luz desta nova perspectiva.

Conhecendo a Organização

Ao começar o processo de institucionalização de gênero precisamos conhecer a situação da Organização, tanto no plano interno como no plano da sua ação política e do contexto que a envolve. A isso algumas pessoas chamam diagnóstico, outras explicação situacional. A idéia de explicação situacional¹ nos é cara porque ela pressupõe diferentes sujeitos que expõem uma realidade a partir de seus pontos de vista, algo que não está presente no conceito tradicional de diagnóstico. No nosso entendimento, para explicar uma realidade, buscando uma maior aproximação, é preciso abordá-la por diferentes ângulos e considerar diferentes perspectivas dos sujeitos envolvidos, tentando ir além das aparências imediatas, e analisando suas relações mais estruturantes.

Para a realização deste passo precisamos resgatar a trajetória da Organização na temática gênero, os trabalhos externos e internos que já foram realizados, analisando as diferentes abordagens de gênero que foram sendo desenvolvidas ao longo dos anos. Isso pode ser feito a partir do estudo de projetos e relatórios de ação ou com algumas entrevistas com informantes chaves. Todavia, preferimos uma metodologia participativa, com a qual o resgate desta trajetória pode ser

1 Sobre o conceito de situação, em teoria de planejamento, ver MATUS 1996.

um resultado de uma oficina realizada com todos os/as integrantes da Organização, utilizando, entre outras, a técnica 'Linha do Tempo', uma espécie de linha da vida da questão gênero no interior da Organização. Isso contribuirá para rememorar o processo e observar que momentos foram significativos para as pessoas envolvidas, pois na *'memória fica o que mais significa'*¹ para cada um e cada uma de nós.

Dois outros elementos são muito relevantes para este passo inicial: a análise da situação atual da desigualdade de gênero no interior da Organização e na área ou tema em que ela atua. Dentro da Organização podemos avaliar a concentração de homens e mulheres nos cargos diretivos e nas tarefas externas de relações institucionais e de acesso à mídia; os procedimentos internos de tomadas de decisão; a existência ou não de condições institucionais iguais para mulheres e homens que tem que cuidar de filhos pequenos, entre outras coisas. Estes elementos podem ser observados ou inferidos a partir de contatos, pesquisa nas normas internas, e/ou serem coletivamente analisados em reuniões e oficinas preparadas especialmente para este fim.

Quanto à análise da ação externa é importante verificar a percepção das pessoas envolvidas no trabalho da Organização, os sujeitos com os quais trabalha prioritariamente, sobre as desigualdades de gênero e sobre os projetos e ações que tratam desta problemática. Isso pode ser feito de várias maneiras: com grupos focais, questionários, ou com oficinas voltadas para este objetivo. Para configurar o contexto que circunda este público prioritário é importante levantar, para o debate, dados que contribuam na configuração da problemática de gênero naquele tema ou área de abrangência. Por exemplo, se a Organização trabalha com a questão agrária, podemos realizar oficinas com trabalhadores e trabalhadoras rurais envolvidos/as em suas atividades, mas também levantar o estado do debate sobre desigualdades de gênero no campo das organizações da sociedade civil que lidam com a questão agrária e agrícola e nos estudos acadêmicos; além de analisar o patamar deste problema na configuração das políticas públicas que tratam da questão.

¹ Bosi, 1994.

Este processo de explicação situacional, se desenvolvido coletivamente, vai possibilitar a explicitação das visões sobre gênero das pessoas que compõem a Organização e de seu público imediato, com isso, facilitará a elaboração de um processo de formação interno voltado para ampliar a compreensão e favorecer o debate das polêmicas sobre gênero. Contribuirá também para estabelecer quais serão os problemas centrais que a Organização decide enfrentar nesta área. É bem possível que os problemas de gênero, no plano da ação política e educativa, que serão prioritários para uma Organização cuja especificidade é agricultura, sejam diferentes dos de uma outra Organização com especificidade na questão da saúde ou de direitos de crianças e adolescentes.

Para construir a análise situacional é necessário, inicialmente, levantar dados sobre estes vários aspectos: trajetória institucional na temática, visão dos/as integrantes, noções do público prioritário e dados sobre o debate sobre gênero no contexto do tema prioritário da Organização. Em função do tempo e das condições disponíveis podemos optar também por trabalhar apenas com alguns destes aspectos. De posse destes dados é que se pode proceder à análise e detectar quais são os problemas de gênero que são centrais para a Organização, considerando a sua missão.

Nesta análise pode-se detectar também quais as abordagens sobre gênero que são utilizadas pela equipe técnica, no caso de já haver esta perspectiva dada. Com certeza é bom juntar a equipe para proceder a uma análise coletiva, detectando os diferentes posicionamentos, confrontando argumentos, percebendo as lacunas de conhecimento, os problemas da realidade que são mais relevantes para aquela Organização, as relações entre eles, etc. Observem que há vários planos que se sobrepõem nesta proposta de análise situacional e vários sujeitos envolvidos. Por um lado será vista a posição da equipe de trabalho, por outro do público envolvido, em certo sentido também se verá o posicionamento de antigos/as integrantes da Organização e ainda de pessoas externas, estas últimas ao apresentar dados do contexto geral que certamente foram elaborados por quem atua nesta problemática. Mas como toda explicação situacional, apesar de tudo isso, esta análise

é apenas uma tentativa de aproximação com a realidade, e deve ser tomada como hipótese no decorrer do processo que será planejado, e não como um fato dado, uma realidade estática.

A vantagem de trabalhar todo o processo com oficinas é que elas cumprem um outro objetivo, além de levantar dados e possibilitar uma explicação situacional coletiva, são úteis como espaço de formação e de construção de consensos e propostas necessários ao desenvolvimento do trabalho a partir da dimensão de gênero. Neste momento já começamos a planejar. A dimensão do que será planejado é uma escolha institucional, para algumas será preciso pensar um processo mínimo, que capacite a equipe para usar o conceito de gênero na sua metodologia de trabalho; para outras será preciso construir definições de políticas afirmativas que potencializem a atuação das mulheres em seus projetos; outras também podem considerar necessário repensar o seu plano institucional, ou ainda, aproveitar um momento de revisão do seu projeto para incorporar a dimensão da luta pela igualdade de gênero como um elemento fundante do projeto político da Organização.

Planejamento e Gênero

O planejamento se inicia quando a Organização começa a refletir coletivamente sobre a sua visão da realidade, buscando uma explicação situacional sobre os principais problemas que enfrenta, suas causas e as possíveis conseqüências caso não haja uma intervenção. A partir da seleção das principais causas do problema central a enfrentar, faz-se o primeiro esboço do plano projetando resultados ou objetivos a serem alcançados no sentido da alteração destes problemas e traçando as ações (programas e/ou projetos) para chegar a estes resultados. Como comungamos de uma visão não determinista da realidade social, sabemos que nem sempre conseguimos chegar aonde planejamos ir, pois não temos total governabilidade sobre as situações, por conta disso, nosso planejamento deve dar conta de analisar o contexto no qual nossos problemas prioritários estão inseridos, os prováveis desdobramentos de cenários políticos e econômicos e suas interferências na execução da ação planejada. Interessa-nos também compreender os outros sujeitos

sociais que interagem na mesma situação e suas possíveis posições em relação ao plano, a fim de formularmos algumas ações, de caráter estratégico, que favoreçam a acumulação de recursos de poder para o desenvolvimento das ações fundamentais¹. Isto é válido tanto para o plano geral da instituição como para o planejamento de um processo para institucionalizar gênero em uma área de trabalho específica.

As Organizações da sociedade civil que pautam sua atuação a partir dos ideais de justiça e democracia, em geral, atuam em determinados campos temáticos na sociedade, problematizando questões e construindo opinião e mobilização social em torno das alternativas a estes problemas, ou seja, atuam como sujeitos coletivos na cena pública. Quando estas Organizações pretendem criar uma política interna de trabalho com base em gênero se defrontam com a alternativa de se tornarem sujeitos também da luta social pela igualdade de gênero, que, historicamente, vem sendo assumida pelo movimento feminista e por outros movimentos de mulheres. Esta perspectiva se apresenta para as Organizações que vêem os seus posicionamentos internos e a sua ação social numa perspectiva política dialética.

Assumir a luta pela igualdade de gênero não significa, entretanto, que a referida Organização abandone o seu tema e/ou problema prioritário, aquilo que lhe confere identidade na atuação pública. Pensando a construção do espaço público e os desafios que isso coloca para a legitimação dos sujeitos sociais que propugnam direitos, a Organização pode buscar articular o seu tema prioritário com a dimensão da igualdade de gênero, enquanto proposta de radicalização da democracia. Um exemplo disso são as Organizações que trabalham com agricultura familiar e, ao incorporar a dimensão da igualdade de gênero, passam a questionar a estrutura de poder no interior das famílias e a articulação entre o trabalho produtivo e o trabalho doméstico. Também servem como exemplo as Organizações que trabalham com direitos humanos, como um conteúdo genérico, e passam a analisar a violação e a

1 Para aprofundamento da concepção de planejamento sumarizada aqui ver a obra de Carlos Matus Romo.

proposição de direitos a partir da idéia de que os seres humanos são, na verdade, homens e mulheres, que vivem em condição desigual a partir da construção social e da valoração diferenciada do masculino e do feminino na nossa sociedade.

Às vezes isso impõe uma revisão da missão institucional, mas, em outras vezes, trata-se apenas de ter uma elaboração estratégica que reposicione a Organização politicamente, dentro do limite próprio da sua missão. Todavia, ao falarmos em reposicionamento, estamos entendendo que as Organizações já estão posicionadas politicamente, no interior de um campo de problemas sociais, mas temos consciência de que nem sempre isso é verdade. Ocorre, em alguns casos, que elas atuam com uma dada temática, mas não se colocam o desafio coletivo de ter um posicionamento político público efetivo sobre o enfrentamento daqueles problemas. Neste caso, a questão não é só a de ter posição sobre gênero, mas sim de ter posicionamento sobre todo o seu campo de atuação, e aí o trabalho de planejamento e elaboração estratégica sobre o projeto político exige uma complexidade maior.

Para planejar estrategicamente é preciso pensar estrategicamente e, de preferência, de forma coletiva. As Organizações que marcam sua identidade pela atuação política em torno dos problemas públicos precisam dar-se o tempo necessário para construir análises e argumentos sobre aqueles problemas; para construir uma reflexão institucional sobre o modo de atuar e as posições a defender; precisam pensar que lugar querem ocupar no enfrentamento público daquele problema e, em função disso, traçar suas relações com o Estado e com as outras Organizações da sociedade civil, incluindo as organizações de movimentos sociais. Planejar estrategicamente implica em tomar decisões, que não são definitivas, mas que servem de orientação por uma dada conjuntura e fazem com que a possibilidade de resultados se amplie.

Uma primeira questão a enfrentar é quem é a Organização, o que implica em revisitar sua missão, seus princípios e valores, os problemas da realidade que são prioritários, o campo político que constrói, o modo de organização e de funcionamento interno, a metodologia de trabalho,

entre outras coisas. Estes elementos estão em permanente elaboração no interior das Organizações, mas nem sempre são suficientemente debatidos e definidos coletivamente, o que gera bastante tensionamentos internos. Instituir o conceito de relações sociais de gênero como dimensão do fortalecimento institucional coloca a reflexão sobre o poder entre homens e mulheres como um elemento central da reflexão sobre estes elementos cotidianos que moldam a vida institucional.

Ao refletir sobre que problemas da realidade social são prioritários para cada Organização, faz-se necessário elaborá-los, ou seja, analisarmos em que situação estes problemas se encontram. Às vezes é possível fazer isso a partir de pesquisas, sistematizações, construindo conhecimento sobre a dada problemática, mas nem sempre é assim. Muitas vezes podemos construir os problemas apenas organizando a reflexão em torno de seus elementos centrais, descrevendo-os, analisando suas causas, e as relações entre elas, até concluímos qual é a situação geral daquele problema e também como ela se apresenta em nossa área de atuação. Por exemplo, a Organização trabalha prioritariamente com a questão urbana, e detém conhecimento sobre o quadro geral dos problemas urbanos, entretanto é preciso analisar este quadro considerando as imposições sociais que pesam sobre mulheres e homens no trato com o bairro e a cidade, para ter indicadores precisos de como a questão urbana se apresenta. Isso permitirá um planejamento de ação para mudar aquela realidade, articulando-a a outras mudanças possíveis no plano da luta pela igualdade de gênero.

Vale ressaltar que esta análise do atual estágio dos problemas não pode tomar a realidade de forma estática. Qualquer análise mostra a situação em um dado momento, por mais precisos que sejam seus indicadores, eles fornecem sempre uma aproximação com a realidade, em um certo período. A situação está em constante mudança, infelizmente, na maioria das vezes, estas mudanças ampliam a gravidade dos problemas, por isso não basta pensar em fazer um projeto para que a realidade mude de uma situação x para uma situação y, pois isso não ocorre automaticamente. Além do trabalho da Organização, incidem sobre a mesma realidade social um conjunto de fatores que não estão sob a governabilidade dela.

Daí dizermos que não se planeja estrategicamente desenvolvendo um pensamento linear, do tipo que chamamos 'trocar os sinais', ou seja, os resultados que queremos atingir com uma dada ação projetada não são apenas os indicadores da situação atual do problema invertidos. Há de se garantir uma maior complexificação tanto na análise da realidade social como na projeção de resultados desejáveis e possíveis com a ação institucional. Isso não nos desresponsabiliza, muito pelo contrário, com a projeção de indicadores da situação objetivo que pretendemos atingir, e mais que isso, nos remete para uma precisão maior no planejamento das ações e na análise das circunstâncias nas quais atuamos.

Sabendo quem somos, como Organização, que problemas sociais enfrentamos, ou seja, de onde partimos, e pra onde queremos ir, que objetivos e resultados pretendemos atingir, cabe-nos imaginar a operacionalização das nossas ações. Projetar a ação é tão difícil quanto analisar a realidade e propor objetivos que reflitam a nova realidade que queremos. Nas nossas Organizações muitas vezes este exercício não passa de uma listagem de eventos e sua calendarização. Feito desta forma o plano corre um grande risco de ser inviabilizado pelos imperativos do cotidiano, sem o mínimo de monitoramento e avaliação. Um plano de ação deve ser o retrato prático da metodologia de trabalho que definimos na organização, se defendemos que é preciso realizar trabalho educativo com acompanhamento sistemático aos grupos populares e sistematização de experiências, não podemos agendar apenas os cursos e oficinas, há que se organizar tempo para tudo, pois o que ficar fora do calendário, realmente tenderá a ficar fora da ação.

Como disse Marx os seres humanos escolhem seus planos, mas não as circunstâncias em que eles ocorrem. Este tem sido um dos principais problemas de planejamento de nossas Organizações. Quando discutimos as circunstâncias para efetivação de um plano, isso nos remete para análise de viabilidade financeira, que é muito importante, mas não é suficiente. É preciso refletir sobre o contexto que circunda os problemas que o plano se propõe a enfrentar, fazer projeção tendencial de contextos futuros, e verificar até que ponto eles podem impactar, positivo ou negativamente, a execução do plano.

A ação de outros sujeitos sociais também pode condicionar a realização do plano, daí a necessidade de avaliarmos, em parte como dado atual e em parte como projeção tendencial, os posicionamentos de outros sujeitos sociais relevantes frente às ações que nos propomos a desencadear. Em geral, fazemos isso, pois é exatamente destes aspectos que tratamos quando enunciamos a chamada 'discussão política' da Organização, mas dificilmente associamos critérios técnicos e políticos neste debate analítico da viabilidade e vulnerabilidade do plano. Construindo este tipo de análise complexa podemos projetar, coletivamente, ações estratégicas para fazer frente às circunstâncias e aos outros sujeitos sociais envolvidos no problema que assumimos como nosso. Infelizmente, nem sempre consideramos estes elementos ao planejar em nossas organizações, e acabamos por tomar decisões políticas relevantes sem levar em conta as circunstâncias, ou mesmo restringir a tomada de decisões a um grupo seletivo de pessoas que supostamente reúnem condições para este debate.

Planejamento, teoricamente, significa o primado da racionalidade sobre a espontaneidade, na nossa perspectiva implica pensar antes e durante a ação, e desta forma, não abandonar a improvisação necessária no momento de realizar o plano, mas subordiná-la aos objetivos traçados. Isso só é possível com monitoramento sistemático das ações, efetivo o suficiente para reordenar o plano, se assim facilitar a viabilização de seus objetivos. É o monitoramento que permite as condições propícias para avaliação da execução, e dos resultados, e para a atualização do debate político e dos posicionamentos estratégicos. Entretanto, para favorecer o monitoramento e avaliação é necessário que o plano seja suficientemente detalhado a ponto de ter pessoas responsáveis por determinadas ações, a serem realizadas em um dado prazo e com um determinado objetivo e/ou resultado a atingir, com indicadores claramente projetados. Esta forma possibilita, no ato de planejar e ao avaliar, uma leitura de que tipos de atividades são majoritariamente realizadas por homens e por mulheres e, até que ponto, elas reproduzem ou não o modo tradicional de organizar o trabalho e o poder entre homens e mulheres na sociedade. Com a

destinação de responsabilidades sendo genericamente por equipes, ou mesmo sem haver destinação de responsáveis, pode ocorrer que fique invisibilizado o tipo de trabalho que cada pessoa desenvolve e, isso, em geral, retira as mulheres das ações de liderança de processos, de contato com a mídia, de fala pública, entre outras coisas.

Que métodos de planejamento, monitoramento e avaliação usamos em nossas Organizações? Quais são os pressupostos teórico-políticos destes métodos? Eles combinam com o nosso projeto político? Eles possibilitam uma leitura complexa da realidade, que incorpore a dimensão das desigualdades de gênero, raça e classe? Eles permitem a projeção de ações estratégicas que contribuam para ampliar a força dos movimentos sociais? Responder a estas questões é um passo necessário no processo da articulação da idéia de gênero como dimensão do fortalecimento institucional.

Planejamento e participação no cotidiano

A maioria das organizações vive inúmeras dificuldades para estabelecer sintonia entre seus objetivos de longo prazo e a ação cotidiana. Impõem-se, diante desta realidade, por um lado, um repensar das formas com as quais elaboramos nossos objetivos e ordenamos nossa ação e, por outro lado, a capacidade de nossas equipes de trabalho frente às exigências que o momento apresenta. Vivemos um momento de produção e distribuição de informações extremamente intenso, de revisão de modelos explicativos da sociedade, de crise econômica e social que amplia assustadoramente a condição de miséria da maioria da população, de degradação ambiental do planeta, de precariedade das alternativas políticas, de mudanças culturais profundas no modo de vida e na sociabilidade das pessoas. Este quadro exige, mais do que nunca, pensar o futuro como uma possibilidade e não como algo pré-determinado. Exige flexibilizar o pensamento para formular alternativas, superar as resistências a mudanças e ampliar as condições para criar o novo.

Para criar alternativas de ação no momento atual é conveniente utilizarmos métodos de planejamento coerentes com a análise que

fazemos da situação. Os métodos de planejamento, aliados a técnicas de potencialização grupal, tem sido utilizados por várias Organizações, para buscar construir a transparência e a participação no processo de elaboração, o fortalecimento do sentimento de equipe, a criação coletiva de formas comuns para analisar a realidade e a capacidade de sonhar e de construir viabilidade para o sonho.

A partir desta visão interessa que o processo de planejamento de uma Organização aglutine todas as pessoas, aquelas que tomam as grandes decisões estratégicas e as que tomam as pequenas decisões que ocorrem no momento da execução cotidiana; que se busque alterar as rotinas institucionais que emperram a Organização; que se invista na formação de pessoas para o desenvolvimento de uma visão estratégica e de uma postura solidária, e que se tenha disponibilidade interior para correr os riscos de mudança que um processo de planejamento articulado com a dimensão de gênero coloca.

O que buscamos nos processos de planejamento considerando a dimensão de gênero é a alteração da cultura organizacional e o fortalecimento de um posicionamento político e de um trabalho coletivo que impacte positivamente a realidade social de desigualdade nas relações entre homens e mulheres. Neste sentido o processo de planejamento é compreendido como algo que antecede e é concomitante à ação, ou seja, não basta termos um seminário de planejamento e escrevermos um documento do plano, que fique guardado na prateleira, é necessário que o pensamento estratégico seja uma constante na Organização, que cada pessoa aprenda a planejar o seu cotidiano de trabalho a partir das diretrizes traçadas coletivamente, que sejam reorganizadas e incorporadas as rotinas que colaboram para atingir os resultados previstos, que a equipe avalie periodicamente as condições dadas para efetivação do plano e redirecione recursos ou reveja as ações traçadas. Estes elementos são fundamentais para o plano da Organização como um todo, mas também para o planejamento de projetos e/ou apenas para o planejamento de um processo de institucionalização de gênero. Como estamos tratando do favorecimento de mudanças políticas e culturais profundas, há que se estabelecer novas regras, mas também

o acompanhamento sistemático da efetivação delas, impulsionando as reflexões coletivas que se fizerem necessárias para isso.

O planejamento não se encerra no plano, ele continua na ação, pois é aí que se tomam decisões que podem consolidar ou destruir o direcionamento traçado pelo plano, por isso ele só faz sentido com um acompanhamento constante de sua execução que garanta a qualidade das ações. A avaliação processual, permanente e participativa e um método de monitoramento eficaz, contribuem para o amadurecimento do grupo de trabalho, para a tomada de decisões democrática e, aliada a um trabalho de formação interna, contribui para a crescente melhoria do ambiente de trabalho e a maior satisfação das pessoas com os processos que desenvolvem e com os resultados que obtém.

No momento de formulação de objetivos e/ou resultados a atingir com a execução do plano há que se projetar indicadores capazes de nortear o trabalho a partir de uma visão de igualdade de gênero, tanto do ponto de vista das temáticas que desenvolve, como das articulações políticas que prioriza e dos públicos que aglutina. No âmbito da execução cotidiana importa estabelecer normas e procedimentos que favoreçam a participação das mulheres, contribuam para que elas assumam posições de lideranças nos processos políticos e que desenvolvam formas próprias de organização e intervenção pública.

Ao fazermos planejamento consideramos necessário também adotarmos o caráter participativo. Isso implica dizer que toda a Organização deve ser envolvida no processo de elaboração do plano, ainda que, circunstancialmente, em momentos diferentes de participação. No processo de elaboração e execução do plano devem ser utilizados vários mecanismos que promovam a participação como seminários, consultas, sub-planos específicos, debates, criação de redes internas de informação, técnicas que favorecem a criatividade e potencializam a maturação do grupo, etc. Eles serão organizados de acordo com a natureza, as dimensões e especificidades de cada Organização.

O processo de implantação de planejamento em uma Organização demanda um conjunto articulado de eventos com ampla participação

da direção e de todas as pessoas que a compõe. Exige uma capacidade coletiva de análise da realidade, de formulação de objetivos, de decisão estratégica e de coordenação de ações no cotidiano. É um processo dinâmico cujos resultados não dependem apenas de uma metodologia acertada, mas sobretudo da política própria da Organização.

GT Gênero

Em várias experiências de institucionalização de gênero as Organizações criam um grupo interno (grupo de trabalho, comissão, secretaria) ou designam uma pessoa responsável para “garantir” o processo e executar as atividades previstas. No nosso entendimento, criar ou não um GT gênero, é uma decisão política da Organização que depende do seu modo de funcionamento, todavia, como dissemos antes, a garantia de levar a cabo o processo depende dele ser assumido politicamente pela direção. Isso implica em facilitar recursos financeiros, de tempo e de poder para que de fato o processo se desenvolva. Melhor dizendo, a dimensão de gênero precisa ser uma constante na agenda institucional, e isso só é garantido com uma clara posição favorável da direção.

Para planejar o processo de institucionalização de uma política de gênero na Organização é necessário tomar algumas decisões preliminares. A primeira delas diz respeito a magnitude do processo, ou seja, é importante definir se, no primeiro momento, este processo será dirigido para o conjunto da Organização ou para um setor específico, por exemplo, setor de comunicação ou educação, ou se ele será destinado a implementar a dimensão de gênero na metodologia de trabalho externo ou nas normas de funcionamento internas. Como trabalhamos com a dimensão de gênero no desenvolvimento institucional, entendemos que o melhor seria que o processo fosse planejado considerando todos os setores e aspectos da organização, entretanto, reconhecemos que nem sempre isso é possível ou estrategicamente adequado, daí a necessidade de que esta decisão seja tomada para evitar problemas posteriores, como por exemplo aqueles relativos a desencontro de expectativas envolvendo o GT – grupo de trabalho interno, a assessoria e a direção da Organização.

O processo deve ter um prazo determinado para ser concluído e, para isso, no seu planejamento devem ser estabelecidos os resultados a serem alcançados neste prazo, com indicadores muito precisos, que permitam sua verificação ao término e ao longo do seu desenvolvimento. As ações a serem desenvolvidas para garantir a institucionalização de gênero, além do diagnóstico inicial, devem ser cumulativas no sentido de ampliar a formação da equipe interna e capacitá-la para articulação política em torno da igualdade de gênero.

Na nossa compreensão, a educação (formação) da equipe interna deve partir dos conhecimentos já existentes sobre a temática de gênero e favorecer a ampliação deles relacionando-os com as áreas temáticas prioritárias da Organização. Em geral, há uma expectativa que a formação em gênero seja voltada para subjetividade, traga à tona a vida pessoal íntima, favoreça a expressão em grupo de vivências pessoais de situações de opressão, e que estes elementos sejam impulsionadores de um reposicionamento pessoal e grupal frente à opressão das mulheres e/ou frente a situação de homens e mulheres. De fato, isso deve ocorrer, pois é importante para o fortalecimento das pessoas, em especial das mulheres, como sujeitos de sua própria liberdade, e contribui para o amadurecimento do grupo porque favorece a comunicação mais profunda. Entretanto, a formação em gênero não deve se resumir ao aporte sobre a dimensão da pessoa, é preciso examinar conceitualmente o problema das desigualdades na nossa formação social e relacionar os fatores estruturadores desta desigualdade ligados às dimensões econômica, política e cultural, que se articulam no trinômio classe-gênero-raça. Compreender a realidade desta forma implica uma reeducação do olhar, isto é, a adoção de um paradigma analítico que leve em conta a complexidade da realidade, as múltiplas causalidades dos problemas e proceda uma análise dialética.

Ao planejar o processo de institucionalização da dimensão de gênero há que se levar em conta também o aprendizado que se dá na ação prática, daí o valor, para a Organização, de participar de articulações e ações políticas voltadas para a construção da igualdade entre homens e mulheres. Estas articulações podem ser amplas, no sentido do

favorecimento dos sujeitos políticos principais da luta pela igualdade de gênero, os movimentos de mulheres e, em especial, o movimento feminista; ou mais especificamente voltadas para a construção da igualdade de gênero ou ampliação dos direitos das mulheres em alguma política social ou programa de desenvolvimento que esteja na pauta de debate da Organização.

Para monitorar e avaliar o processo a ser desenvolvido é importante que no momento de planejamento sejam elaborados indicadores precisos que favoreçam este acompanhamento da execução do plano. Indicadores são elementos quantitativos ou qualitativos usados para leitura e interpretação da realidade, anterior e/ou posterior à ação desenvolvida. A seleção dos indicadores da realidade dependem do quadro conceitual de referência e da leitura do mundo que cada Organização faz. Considerando as relações sociais de gênero, de classe e as baseadas no racismo como elementos estruturadores da dinâmica social, seguramente os indicadores que serão acionados para a interpretação da realidade social, naquela área de abrangência temática ou geográfica do trabalho político-pedagógico desenvolvido pela Organização, deverão dar indicativos do estado da situação envolvendo estas três dimensões. O mesmo ocorrerá em relação aos indicadores que serão projetados como elemento de interpretação da nova realidade que se deseja criar a partir da execução do plano. Os indicadores, em planejamento, são elementos que indicam a nova realidade que vamos criando, ou seja, se estivermos conseguindo desenvolver a ação coerentemente com os nossos objetivos, serão perceptíveis alguns elementos da realidade que indiquem isso. É claro que a projeção de indicadores em um plano devem considerar uma dada temporalidade a fim de favorecer o acompanhamento e avaliação de resultados desejáveis e possíveis nos prazos previstos.

Os indicadores do processo de institucionalização de gênero, internos à Organização, podem ser projetados considerando alguns elementos, como por exemplo: a distribuição de tarefas entre homens e mulheres que considerem tanto a quantidade como a relação com o espaço público; as condições de trabalho para mulheres e homens que

tenham responsabilidades com crianças pequenas e/ou pessoas idosas ou doentes; os cargos e funções ocupados por mulheres e homens e a condução de processos; o acesso à fala pública em representação política, participação em eventos, relação com a mídia, para mulheres e homens; a geração de espaços de reflexão coletiva sobre o projeto institucional e a interpretação da realidade social; a transparência no processo de tomadas de decisão interno, etc.

Em relação ao trabalho político-educativo das Organizações, com seus temas e públicos prioritários, há que se considerar na formulação de indicadores, entre outras coisas: a capacidade de aglutinar homens e mulheres favorecendo condições de participação igualitárias e de condução de processos; o acesso das mulheres a situações de liderança e o favorecimento de acesso à mídia, à coordenação de eventos, à negociações com outros sujeitos sociais e com representações do poder público; a capacidade de elaboração de conhecimento e de ações políticas capazes de articular as questões de gênero como o seu tema prioritário; etc.

Para institucionalizar a política de igualdade de gênero esta dimensão tem que estar presente em todos os projetos e ações da Organização, o que deve se expressar no plano geral de trabalho. Entretanto, numa fase inicial, pode ser necessário projetar um processo capaz de construir as condições de possibilidade para esta institucionalização. As experiências demonstram que este processo pode seguir vários caminhos, contudo, não pode prescindir da formação da equipe em temáticas básicas, da análise coletiva de planos e projetos e da reflexão permanente sobre as diversas práticas da Organização, a fim de facilitar um processo de aprendizagem permanente.

Formação e Conhecimento sobre Relações de Gênero

A grande difusão da questão de gênero por parte do Movimento Feminista e de agências internacionais de cooperação contribui para que diversas Organizações queiram, ou precisem, trabalhar com esta temática. Muitas vivem um falso dilema entre 'ter projeto com mulheres' e 'transversalizar gênero'. Em ambos os casos se coloca a necessidade

do conhecimento na área de gênero para uma tomada de decisão mais fundamentada. Como já dissemos, do nosso ponto de vista, gênero é um conceito que contribui para uma leitura mais complexa da realidade social. Vendo o mundo por este prisma se percebe que o problema da desigualdade de gênero, assim com as de classe e raça, são estruturantes da realidade social e desafiam os projetos de transformação.

A formação da equipe interna da Organização é necessária para desenvolver esta percepção dos problemas de gênero nas áreas e nos temas de atuação, e também para garantir continuidade depois do processo de implantação de uma política de gênero. Isso permitirá ampliar as análises da realidade desenvolvidas pela equipe, agregando elementos da desigualdade de gênero, e quiçá, de outras como as desigualdades produzidas pelo racismo, pela exploração econômica strictu sensu, e pelas relações inter-geracionais adultocêntricas. Ao término do processo a equipe tenderá a ter condições de produzir conhecimento em sua área de acúmulo específico dialogando com a problemática de gênero.

No processo de institucionalização de gênero devemos ir desenvolvendo atividades de formação também com as pessoas que são envolvidas permanentemente pela ação político-educativa da Organização. Estes momentos, embora talvez tenham que ser conduzidos com assessorias externas, são oportunos para perceber as noções sobre relações de gênero presentes no universo cultural daquelas pessoas, para ampliar a visão de mundo, e produzir sugestões de diretrizes institucionais para favorecer a igualdade de gênero em seu campo de atuação.

Podemos pensar a formação em gênero da equipe interna e das pessoas envolvidas pelo trabalho considerando dois momentos distintos. Primeiramente a formação que deve ocorrer no interior do processo inicial de institucionalização de gênero, quando a Organização se desafia a trazer para o seu interior esta questão, e em um segundo momento, as reflexões sobre gênero que devem estar presentes na política de formação permanente da Organização. Quanto ao primeiro momento, em geral, trata-se de uma formação básica que permita

explicitar diferentes visões e um certo nivelamento de informações teórico-políticas sobre a luta pela igualdade de gênero. Ele pode ocorrer concomitantemente à elaboração coletiva da explicação situacional (diagnóstico), e estender-se até o final do processo.

O segundo tem um pressuposto para a sua viabilidade que é a existência de uma política interna de formação nas Organizações. As Organizações, que se pautam pelos ideais de democracia e cidadania, deveriam estar preocupadas em garantir processos internos de formação continuamente para as pessoas que a integram, uma vez que isso é imprescindível para o seu fortalecimento institucional e para sua ação no mundo. Mas sabemos que, em geral, estas Organizações priorizam pouco a formação interna, ocupando-se em garanti-la apenas para seu público prioritário, no âmbito dos programas e projetos que o envolvem. Isso ocorre por várias razões que vão desde a precariedade de recursos até uma visão tecnicista de execução de projetos. O problema derivado daí é a ausência de reflexão coletiva interna sobre temas comuns, aliado à desinformação, que muitas vezes ocorre, sobre as temáticas e metodologias que cada pessoa ou equipe de projeto/programa desenvolve em sua área. Em última instância isso tem impacto na consecução dos resultados previstos no plano de trabalho ou até mesmo na dificuldade de elaborar coerentemente um plano de ação.

Interessa uma política de formação interna que se pautar por elevar a capacidade coletiva de formulação de argumentos sobre os problemas priorizados, de elaboração de políticas públicas, de desenvolvimento de metodologias adequadas para produção de conhecimento e para ação político-educativa junto aos grupos sociais envolvidos na problemática que é objeto de trabalho da Organização. Por política de formação estamos entendendo que a Organização delibere coletivamente, no seu plano de ação, pela metodologia, linhas temáticas e processos que desenvolve na sua ação educativa externa, mas também que delibere sobre a formação interna de sua equipe de trabalho. Sem uma ação planejada nesta área o que tende a ocorrer é que cada pessoa busca seu próprio aprimoramento sem levar em conta objetivos institucionais,

ou pior, que a Organização vá perdendo aos poucos sua capacidade de elaboração.

A formação deve ter como objetivo *formar sujeitos autônomos, críticos e criativos*. Isso serve para os temas em geral, mas também para as questões de gênero. É importante conhecer a produção teórico-política já existente, reeducar o olhar para analisar criticamente a realidade e estimular a criatividade para elaborar estratégias capazes de gerar novas situações. A formação deverá ocorrer de forma sistemática e processual, dirigida a todas as pessoas na Organização, mas com abertura para ofertas diferenciadas para grupos específicos.

Os processos de formação dos grupos e pessoas envolvidas na ação são fundamentais para ampliar a capacidade de articulação política, de proposição, de mobilização social, que são, em conjunto, indispensáveis para mudar as condições de vida de quem vive sob opressão e exploração. Estes processos, se bem conduzidos, contribuem, para alterar a cultura política predominante na sociedade brasileira que, com sua forte marca patriarcal, é eivada pelo clientelismo, patrimonialismo, autoritarismo e machismo, e contribuem também para instituir novos valores e práticas que consubstanciem uma ética fundada nos ideais da democracia.

Os processos de formação interna, por sua vez, são imprescindíveis para a necessária transmissão geracional¹ de conhecimento que dá sentido à continuidade da linha política de trabalho das Organizações. Se forem desenvolvidos como processos participativos, capazes de envolver o conjunto das pessoas da Organização, eles se constituem como condição básica para a reflexão coletiva sobre as práticas desenvolvidas, para gerar consensos e inovações conceituais e para formular melhor os problemas que conferem sentido à ação política. Estes momentos podem funcionar como 'saltos qualitativos' na aprendizagem organizacional.

Os processos de formação interna possibilitam também a percepção coletiva das lacunas de elaboração no interior do campo temático daquela

1 Gouveia, 2001 - pg 276.

Organização, e convocam para a produção de conhecimento capaz de aprofundar o debate público de um determinado problema. Quanto mais conhecemos uma questão, mais se faz possível problematizá-la e construir propostas políticas para sua superação. Da mesma forma, é com a consolidação de argumentos sobre os problemas que realmente interessam às pessoas, e com a capacidade de fazê-los compreensíveis, que todos os Movimentos conseguem galgar um maior poder de mobilização, que se transforme em ação política conseqüente.

Tanto a formação como a produção de conhecimento são imprescindíveis para o desenvolvimento institucional. Aparentemente, o tempo empregado neste tipo de trabalho é visto como descaso com o 'trabalho nas comunidades' ou com a ação mobilizatória, entretanto é a formação e os novos conhecimentos que possibilitam para o grupo construir significado para sua ação política, fazendo com que esta ação não tenha um fim em si mesma, mas se insira no processo social de construção de um projeto político democrático radical. Ademais, a produção de conhecimento também pode ser feita com a participação ativa dos grupos parceiros de caráter popular.

Pensar formação e produção de conhecimento numa perspectiva de gênero exige a capacidade de perceber as lacunas existentes tanto na Organização como no seu campo temático, mas exige também a coerência necessária para perceber as questões de gênero como algo capaz de introduzir mudanças nas identidades, tanto na esfera institucional como na esfera individual. A formação, portanto, embora não possa se restringir, jamais poderá abdicar de enfrentar a dimensão da pessoa, pensando a forma como ela se relaciona com as desigualdades existentes no mundo. A produção de conhecimento, seja em pesquisa, sistematização ou elaboração teórica, também não poderá abdicar da leitura de mundo a partir de um ponto de vista que entenda a constituição das pessoas humanas como homens e mulheres que se inserem em qualquer problema a partir de uma situação social historicamente dada. Isso não significa que esta situação seja fixa e imutável, assim como as próprias identidades não o são, pelo contrário, ela está em constante mudança pela ação dos sujeitos individuais e, mais

fortemente, dos sujeitos coletivos que tomam a questão da desigualdade de gênero como um problema para sua ação política, em especial pela ação do movimento feminista.

Produzir conhecimento, nesta perspectiva, faz-se a serviço da formulação dos problemas políticos, ou seja, da análise da realidade social, e da elaboração de propostas e de projeto, tanto da Organização como de seu campo político. Daí a importância que as metodologias utilizadas considerem alguns princípios que gerem a capacidade de produzir uma maior aproximação e compreensão da complexidade do real. Sempre que possível, as elaborações devem procurar absorver análises coletivas, produzidas com debates teórico-políticos sistemáticos e consistentes que, por si só, já são potencializadores da mobilização do campo político.

Os processos de formação também devem considerar princípios pedagógicos que contribuam para a formação de sujeitos individuais e coletivos, com autonomia, capacidade crítica, criatividade e pensamento estratégico. Especialmente a noção de 'participação' e de 'transformação social' são dois princípios fundantes da pedagogia freireana – Educação Popular – que se articulam aos princípios e valores feministas naquilo que, na prática, vem sendo construído, como uma *pedagogia popular feminista*, com a qual Organizações de mulheres vem trabalhando junto aos grupos populares.

A prática política-educativa feminista, em termos ideais, se baseia em princípios construídos historicamente a partir da interlocução crítica entre o feminismo e a educação popular freireana¹. Sinteticamente, dizemos que as ações educativas desenvolvidas na perspectiva feminista são sempre ações políticas, porque objetivam mudar as relações de injustiça presentes na vida das mulheres e enfrentar as desigualdades sociais.

A formação deve ser sempre processual, ou seja, não se trata de realizar eventos isolados, mas de articular processos educativos capazes

1 Gouveia e Portella, 1999 - pg 14.

de congregar vários momentos de forma sistemática, sempre partindo da realidade dos sujeitos que estão envolvidos, uma vez que todas as pessoas têm uma história pessoal e coletiva e um conhecimento sobre a sua própria realidade. Isso não significa limitarmo-nos ao conhecimento já existente no grupo, já que o momento de formação também é uma oportunidade para garantir o acesso ao conhecimento sistematizado nos diversos campos temáticos que se relacionam com as práticas daqueles sujeitos envolvidos.

Na verdade, a ação política-educativa é um processo de troca entre diferentes saberes e experiências, no qual sempre estão em jogo relações de poder, algumas das quais baseadas nas relações sociais em geral e outras constituintes da relação educador/a – educando/a. Por fim, a ação educativa feminista deve considerar que a aprendizagem envolve os sujeitos por inteiro e não apenas intelectualmente, o que implica em lidar também com aspectos emocionais e corporais que estão dados na vida de cada um e cada uma participante das atividades, incluindo os educadores e educadoras.

Articulação e Ação Política pela Igualdade de Gênero

Uma organização só terá realmente institucionalizado gênero em seu trabalho, na perspectiva que propomos, quando assume a luta política pela igualdade de gênero. Isso implica em dedicar tempo em sua agenda, esforço de articulação e ação política e em promover ações com enfoque na igualdade entre homens e mulheres. Este tipo de atuação, que é interna à Organização, mas também deve demarcar a sua presença pública nas articulações das quais participa, é o principal indicador de que ela assumiu o problema da desigualdade de gênero para si, e tenta reforçá-lo com um problema público, que interesse a toda a sociedade e à construção da democracia.

As Organizações do campo político dos Movimentos Sociais¹, no seio da sociedade civil brasileira, têm assumido historicamente um posicionamento público pautado na justiça e nos direitos humanos.

1 Esta discussão sobre campo político dos Movimentos Sociais está melhor explicitada em Silva, 2003.

Estes têm sido os fundamentos centrais de suas lutas. Na perspectiva na qual colocamos a questão de gênero, importa entender que ela promove uma situação de maior subordinação para as mulheres e, sendo assim, promover a igualdade de gênero, implica em desenvolver ações pelo fortalecimento das mulheres individualmente e de suas organizações políticas.

A noção de justiça exige que reflitamos sobre os direitos das mulheres no interior da Organização, nos perguntando que ações afirmativas estamos implementando no nosso cotidiano que facilite as condições de participação das mulheres. No plano externo, em nossa área temática, como articulamos o conhecimento específico com a questão de gênero? Muitas vezes, querendo trabalhar pela igualdade, tratamos com iguais condições quem está em situação desigual e, por isso precisa de uma condição desigual, porém favorável, que garanta a sua participação. É a isso que chamamos ação afirmativa.

Uma boa forma de flexibilizar o pensamento é analisar outra situação com o mesmo prisma. Quando discutimos a questão racial sob a ótica de Direitos Humanos, e nos colocamos numa perspectiva anti-racista, isso exige de nós ações práticas de promoção da igualdade racial. A primeira delas é a percepção de que o povo negro, no Brasil, é o mais prejudicado pelo preconceito racial. Todos os dados das condições econômicas e sociais da população mostram que os negros, e as negras, particularmente, estão nas piores condições de vida em nosso país. Por isso, qualquer política anti-racista, considera a existência de brancos e negros, porém será voltada para beneficiar as pessoas negras. O mesmo se aplica para a questão de gênero, qualquer política pela igualdade de gênero, do nosso ponto de vista deve implicar em criar melhores condições de vida para as mulheres, favorecendo com que elas saiam da situação de subordinação política e econômica. Isso não significa que todos e qualquer trabalho educativo tenha que ser somente com mulheres, mas indica um ponto de vista teórico-metodológico a partir do qual se realizem trabalhos educativos com mulheres e/ou com ambos os sexos.

Esta defesa de melhores condições para as mulheres podem se expressar tanto no trabalho educativo-organizativo local como na articulação política para efetivação de direitos e proposição de políticas públicas. São várias as iniciativas que vem sendo tomadas pelas Organizações que trabalham pela igualdade de gênero, como por exemplo: para a realização de encontros na comunidade fazem mobilização dirigida para as mulheres; mantêm cota de mulheres nas comissões de negociação com os poderes públicos ou em congressos e cursos, nas capacitações técnicas, e nas representações políticas em geral; abordam as temáticas específicas nos cursos e oficinas considerando um enfoque de igualdade de gênero; produzem conhecimento, através de pesquisas, sistematizações e diagnósticos, com levantamento de dados resguardando as condições técnicas para construir informações com recorte de gênero; entre outras iniciativas.

Ao fazer o trabalho considerando que as pessoas envolvidas são homens e mulheres e que isso as coloca historicamente em situação diferenciada na sociedade, a Organização será impulsionada a também assumir esta perspectiva na esfera pública. Isto significa que as suas análises críticas de políticas públicas, as suas proposições, e a sua articulação política e produção de argumentos deve ser permeado pela noção da igualdade de direitos e de oportunidades entre homens e mulheres. Algumas Organizações tem feito isso e buscado articular, por exemplo, Agricultura Familiar e Gênero, pautando publicamente a situação das mulheres agricultoras nas relações familiares, na produção, no acesso ao crédito, na comercialização etc. Outras, que se colocam no espaço público a partir da luta por saúde, tem buscado refletir as questões ligadas à saúde da mulher e os adoecimentos causados pela situação de desigualdade. Quem luta no campo do trabalho, pauta as condições de desigualdade nos salários e postos de comando, o assédio sexual e moral, os direitos ligados à sexualidade e à reprodução. Quem atua em torno dos direitos de crianças e adolescentes têm refletido sobre a situação de meninas frente à problemática do abuso e exploração sexual e as dificuldades específicas para mulheres jovens em condição de liberdade assistida, entre outras.

A decisão de uma Organização de constituir-se como sujeito político na luta pela igualdade de gênero, a princípio, deve contribuir para sua articulação com os sujeitos políticos que vêm assumindo esta luta: o movimento feminista e o movimento de mulheres. As proposições feministas têm mudado em muitos setores as análises sociais e os posicionamentos sobre políticas públicas. As lutas dos diversos movimentos de mulheres têm gerado novos direitos em vários âmbitos da vida social. Estas conquistas são fundamentais para impulsionar a mudança de cultura política necessária à igualdade de gênero. Quando as Organizações desenvolvem um processo de institucionalização de gênero e, portanto, passam a assumir a desigualdade de gênero como um problema público, elas também contribuem para estas conquistas e para fortalecer o Movimento de Mulheres.

O Movimento de Mulheres é composto de vários tipos de Organizações. Existem núcleos feministas produzindo conhecimento nas universidades, ONGs que se definem pelo feminismo e atuam no movimento em âmbito local até o internacional, organizações locais que se nominam como “grupos de mulheres ou grupos feministas” ligadas a luta por saúde, contra a violência, a projetos produtivos, ou à luta feminista em geral... Enfim, vários tipos de grupo que se articulam em algumas redes nacionais, e que impulsionam as movimentações das mulheres em torno de seus direitos. Fortalecer este movimento pode significar tanto contribuir para formar grupos de mulheres na sua área de atuação e para favorecer o relacionamento delas com as redes nacionais, como também ajudar a fortalecer as mulheres na sua atuação nos grupos mistos, formados de homens e mulheres, como por exemplo, no movimento sindical. Se isso vai ser feito com encontros separados de mulheres ou só com encontros mistos, com projeto específico para mulheres na Organização ou tratando a questão de gênero em todos os projetos, realizando oficinas com homens sobre as relações de gênero, é uma decisão que só depende da política de cada Organização.

É com estes tipos de trabalho que cada Organização, sem perder sua especificidade, vai dialogar com a questão da desigualdade de gênero assumindo-a como um problema público, sobre o qual podem ter

um posicionamento crítico e propositivo todas as Organizações que compartilham os ideais de justiça, direitos humanos e democracia. Esta abordagem alarga conceitualmente a noção de direitos e de democracia e contribui para que o conhecimento específico produzido por cada Organização, e seus argumentos no enfrentamento público, tenha maior enraizamento social e sustentação teórico-política.

Bases do Projeto Institucional

Ao falar das Organizações da sociedade civil em termos de organizações que se pautam por ideais de justiça e democracia, certamente estamos falando de um tipo de Organização e não de todas. Nos referimos às ONGs oriundas e/ou vinculadas ao processo de democratização da sociedade brasileira, que apóiam e/ou participam de movimentos sociais, das lutas por direitos humanos, por igualdade e liberdade, e por um modelo de desenvolvimento para o país que seja *socialmente justo e ambientalmente sustentável*. Em torno destas bases, voltadas para transformação da realidade social, é que estas Organizações elaboram os seus projetos institucionais, nos quais, no nosso entendimento, a dimensão de gênero deve estar explicitada.

Ao analisar a realidade, partimos da idéia da violação de direitos, isto é, consideramos que os direitos humanos, propugnados na legislação nacional e nas convenções internacionais, são objeto de violação constante pelas condições econômicas, sociais, políticas, culturais e ambientais em que vive a maioria da população brasileira, em especial aquela de baixa renda, as mulheres e as pessoas negras. Ciente de que os direitos humanos devem ser universais, indivisíveis e articulados¹, as Organizações da sociedade civil assumem como tarefa prioritária a defesa de direitos daquelas pessoas que, por estarem em piores condições sócio-econômicas, não usufruem destes direitos e encontram imensas dificuldades para levá-los a efeito sem que para isso tenham que desenvolver todo um processo de mobilização social. Os direitos difusos e coletivos de pessoas em situação de pobreza, ou seja, no pólo fraco da desigualdade econômica, são, em geral, a base principal do

¹ Declaração de Viena . ONU, 1993.

projeto político destas Organizações, sem que para isso, elas tenham que declinar da atenção à defesa de direitos individuais.

Quando discutimos Direitos Humanos, em geral, fazemos referência ao sistema internacional de estabelecimento e proteção de direitos civis, políticos, econômicos, sociais, culturais, mas também de direitos ambientais e de direitos sexuais e reprodutivos. Entretanto, o fato do direito existir no plano da legislação nacional ou internacional não garante que ele se efetive no cotidiano das pessoas reais que vivem nos diversos países. No caso brasileiro a experiência tem demonstrado que é a exigência, a partir de diversos sujeitos coletivos, da defesa, proteção e reparação de direitos, que tem sido capaz de propiciar seu exercício.

Sem a organização de sujeitos coletivos e a luta por direitos, incluindo o '*direito a ter direitos*'¹, não teríamos garantido a *constituição cidadã* de 1988, o sistema único de saúde, o estatuto da criança e do adolescente, o controle social através dos conselhos, a possibilidades de projetos de leis de iniciativa popular, etc. É no processo de organização, mobilização e manifestação pública que as organizações da sociedade civil que lutam por direitos constituem-se como movimentos sociais, publicizam problemas, desenvolvem argumentos, negociam, e, com isso, alargam a esfera pública e a própria noção de direitos e de quem são os interlocutores válidos para designá-los. As noções de cidadania e democracia se reafirmam neste processo como noções fundantes para constituição de um projeto de Organizações da sociedade civil, e, neste sentido, demarcam um campo político.

Não basta, todavia, voltar-se para as pessoas que estão em situação de pobreza, é preciso entender como e quem produz esta situação e que outros condicionantes dificultam o seu enfrentamento. No nosso entendimento, as injustiças preponderantes na sociedade brasileira se relacionam com a questão do poder e são produzidas pelas desigualdades geradas nas relações de classe, gênero e raça. Na formação social brasileira as relações entre homens e mulheres e as relações entre pessoas brancas e negras são produtoras de desigualdades porque se desenvolvem a partir

¹ Telles, 1994.

da representação social que confere maior valor, e portanto maior poder e benefícios, aos homens e aos brancos. As desigualdades estruturais são produzidas pelo processo econômico, político e cultural de organização do modo de vida social ao qual estamos submetidos/as. Para ver esta realidade basta desagregar os dados estatísticos por sexo e por cor para verificar como a situação de pobreza atinge a população negra ou o mercado de trabalho trata as mulheres, pra citar só dois exemplos.

Os seres humanos são diferentes entre si. Eles estão inserido em relações sociais baseadas em diversos elementos: em raça/etnia, classe, gênero, idade, condições físicas, preferências, e nação ou região de nascimento diferenciados etc. Na nossa sociedade estas diferenças foram transformadas em desigualdades. Em cada uma delas há um pólo mais poderoso e um pólo mais desvalorizado socialmente. Essa opressão serve para um propósito: manter as relações de poder na sociedade e perpetuar a exploração econômica. O nosso movimento é inverso, queremos transformar as relações de poder, democratizando-as, criando condições favoráveis para negociação de interesses nos espaços públicos, daí porque precisamos fortalecer as organizações e movimentos que lutam por direitos que ampliem as condições de poder dos setores socialmente mais fragilizados.

A manutenção desta situação, das condutas discriminatórias até a violência institucionalizada, fortalece o capitalismo e o patriarcado. O capitalismo é organizado com base na exploração daqueles que vendem a sua força de trabalho e também no sobretrabalho que é imposto às mulheres nas lidas domésticas que garantem a reprodução da força de trabalho de toda a família. O sistema capitalista em que vivemos se funda na exploração de uma classe sobre a outra, na extração de mais valia a partir do resultado do uso da força de trabalho, e na opressão e subjugação, baseada na forma de organização do trabalho e na representação social sobre o valor do trabalho e das pessoas trabalhadoras. O patriarcado é o regime de concentração de poder, em todas as esferas da vida social, no sexo masculino, o que estabelece um lugar de subordinação social e política para as mulheres. A situação de subordinação econômica das mulheres, e a cultura política fundada

no patriarcado contribuem, portanto, para reduzir o potencial da luta anti-capitalista, restringindo-a apenas à esfera econômica e/ou de condições básicas de vida, sem se dar conta que não há democracia sem igualdade de direitos, e que não pode haver igualdade de direitos sem o reconhecimento dos diversos sujeitos políticos que lutam pela transformação social.¹

Nas Organizações da sociedade civil há que se reconhecer que uma política de desenvolvimento que favoreça os direitos humanos, ainda que nos marcos do capitalismo, tem que reconhecer as desigualdades que foram geradas pelo modelo de desenvolvimento implantado até então, e gerar condições para o crescimento econômico de forma sustentável em relação ao meio ambiente e à vida social, de forma a promover a justiça e a democracia. Exige medidas que impulsionem os setores que foram historicamente desfavorecidos e, deste ponto de vista, os Direitos Humanos não são entendidos apenas como genéricos, aplicáveis para todos em qualquer situação, mas como políticas afirmativas que gerem condições mais favoráveis de exercício de direitos para quem foi historicamente desfavorecido.

A articulação entre desenvolvimento, democracia e direitos humanos e a tríade gênero-classe-raça como conceitos para analisar a realidade, é fundamental para o fortalecimento institucional das Organizações deste campo político. Ela pode fornecer um quadro conceitual para repensar a estruturação dos projetos políticos em relação à construção da democracia como ideal de sociedade, e pode contribuir para revisão da missão institucional, objetivos centrais, e previsão de resultados a serem alcançados com a ação. No mínimo ela favorece um alargamento da análise da realidade que, muitas vezes, se baseia numa perspectiva reducionista do conceito de classe social ou mesmo de pobreza ou exclusão.

Quando usamos a noção de classe social para fundamentar o projeto político de Organizações que lutam por democracia e justiça social, é comum, nestas Organizações, nos referirmos, em parte, à ligação com

1 Silva, 2005.

um suposto ideário da classe trabalhadora de transformação social que faz parte da cultura de esquerda, e, em parte, a prática político-educativa destas Organizações que, ao longo de suas existências, vem priorizando a organização dos setores populares. Este ideário difuso e esta prática consistente têm se mantido sem que para isso as Organizações tenham que fazer um debate teórico-político mais atualizado sobre o conceito de classe. Para nós, a classe trabalhadora não pode ser explicada apenas pela exploração capitalista, mas também pela sua capacidade de auto-organização como sujeito político, isto é, trabalhamos com o conceito de classe a partir da noção de situação e identidade, que se articulam na experiência¹, isto é, no fazer-se classe.

A exploração capitalista é um processo que se complexifica com a mundialização e financeirização da economia. Além disso, o desenvolvimento tecnológico gerou novos padrões de tempo, espaço e velocidade, que alteram as formas de sociabilidade, de convívio e de expressão das pessoas e dos sujeitos coletivos. Este é um novo desafio para o trabalho sobre desenvolvimento, democracia e direitos humanos para aquelas Organizações que fundam seu projeto numa perspectiva classista. A perspectiva classista, vista deste modo, como situação e identidade, não se identifica com a idéia de sujeito único, isto é, com a noção de que a classe trabalhadora (ou o proletariado), pela sua situação de explorada, é a única que tem interesse na transformação social².

Esta idéia, que foi e ainda é cara para muitas Organizações, tem graves conseqüências na ação política, por presumir a existência de uma transformação marcadamente econômica, esquecendo que é no plano da ação cultural que se fundam os sujeitos, e por estabelecer uma contradição principal, secundarizando outras que, como já vimos, são fundamentais na vida cotidiana das pessoas e na sua identidade e organização como sujeitos coletivos³. Relações de gênero e relações

1 Thompson, E.P. 1981.

2 Silva, *Op.cit.*, 2005.

3 Ávila, 2000.

inter-raciais, pela sua força e permanência e pela imbricação com a questão econômica, se colocam como fontes explicativas da situação de injustiça e de ausência de direitos, portando, como elementos que, articulados a esta noção de classe, podem ser eixos estruturadores do projeto político destas Organizações¹.

Gênero e projeto político: uma relação necessária

O debate sobre relações de gênero foi introduzido nas Organizações a partir do pensamento feminista e do movimento de mulheres, e de sua influência sobre as agências de cooperação e organismos das nações unidas. Para muitas foi um estorvo, uma obrigação a mais à qual tinham que se submeter, para outras, uma oportunidade de impulsionar a discussão sobre a situação das mulheres e sua organização como sujeito político, e há ainda aquelas que colocaram o debate de gênero numa encruzilhada prática do tipo trabalhar a questão só com mulheres ou com homens e mulheres. Algumas refletiram sobre gênero como um conceito fundante de seu projeto e/ou sobre a ausência de direitos das mulheres como um dos problemas centrais sobre o qual deveriam se debruçar.

“A democracia e o desenvolvimento envolvem um nível de fortalecimento das pessoas enquanto pessoas, enquanto indivíduos e, ao mesmo tempo, exigem a transformação de instituições em que essas pessoas se inscrevem no cotidiano. A família, uma dessas instituições, é um campo de problema. Em algumas abordagens a questão da equidade de gênero é colocada como uma ameaça aos grupos domésticos, produtora de desarmonia e desestruturação. Entretanto, no raciocínio de quem pensa a democracia como um campo de conflito e de reconstrução permanente, isso pode ser entendido como transformação das estruturas que historicamente foram construtoras e reprodutoras das desigualdades de sexo. Por isso afirma-se que não é possível entender democratização das relações sociais sem considerar a possibilidade de reestruturação de algumas instituições importantes. Não é possível se pensar o desenvolvimento sem considerar a transformação das

¹ Silva, *Op.cit.*, 2005.

estruturas e instituições, públicas e privadas, e das relações domésticas e políticas, com o qual todas as ONGs estão desafiadas a comprometer-se, sem o que nossa utopia democrática estará inviabilizada”¹.

Entendemos gênero como um conceito em disputa na sociedade. Seguramente a abordagem das agências de desenvolvimento é diferente da abordagem feminista. Mesmo dentro do pensamento feminista há diferentes modos de compreender as relações de gênero. Em todas as visões, todavia, gênero é útil para pensar as relações entre mulheres e homens para além do sexo, ou seja, utilizamos, no Brasil, a noção de sexo como dizendo respeito às diferenças biológicas e gênero às diferenças sociais que são construídas na cultura. Trabalhando com a elaboração de Joan Scott, entendemos gênero como um elemento constitutivo das relações sociais que se baseia nas diferenças percebidas entre os sexos, por isso dizemos que as relações de gênero são relações de poder, porque, no nosso entendimento, a percepção que predomina na sociedade sobre as diferenças entre os sexos é hierarquizada, favorecendo o masculino.

Esta hierarquização tem inúmeras conseqüências práticas em prejuízo das mulheres. No mercado de trabalho os salários são desiguais, mesmo quando as mulheres tem maior nível escolar recebem menores salários; às mulheres a sociedade destina e cobra a realização do trabalho doméstico, que inclui afazeres repetitivos na casa, cuidados com crianças, idosos e doentes, e gera a dupla jornada de trabalho, que além de extenuante dificulta a participação na vida pública.

As conseqüências na participação política das mulheres podem ser facilmente observadas na sua pouca presença nos governos executivos e nas casas legislativas, o mesmo ocorrendo nas direções de sindicatos e partidos, mesmo os de esquerda. Em geral as mulheres tem maior participação nos espaços de menor poder, como as organizações populares, mas onde também vivem dificuldades e constrangimentos para o exercício da fala pública, para as condições de interlocução e

1 Camurça, 2002 - pg 173.

negociação, entre outras. Nas igrejas, principalmente a católica, as mulheres se vêem impossibilitadas de exercerem cargos e elaborarem as leis próprias; nos sindicatos elas vivem situação de não reconhecimento de sua atuação e de menor participação nas diretorias, o que gerou, inclusive, a necessidade da política de cotas para garantir a participação das mulheres nas direções e de secretarias específicas para tratar a questão da mulher.

No âmbito da saúde foi preciso que o movimento de mulheres enfrentasse uma grande luta pelo reconhecimento de questões de reprodução humana e sexuais como questões públicas, ou seja, que têm que ser tratadas por políticas públicas. No plano da subjetividade as conseqüências de uma maior valorização dos homens em detrimento das mulheres são muito fortes e interferem, a partir do processo de socialização das crianças, na formação da personalidade, gerando um emaranhado de culpas, medos, submissão e até adoecimentos físicos. Como a hierarquização é predominante na sociedade, também muitas mulheres se vêem como secundárias, e precisam fazer um grande esforço pessoal para conseguirem ser sujeitos de suas próprias vidas, o que, em geral, fazem ao constituírem-se como sujeitos políticos nos movimentos feministas ou em outras formas de participação social que contribuam para reflexões desta ordem. Ao discutirmos todos os problemas que atingem as mulheres não queremos colocá-las na situação de vítimas, até porque há muito elas estão organizadas e atuantes como sujeitos políticos no enfrentamento destes problemas.

Entendemos gênero¹ como um conceito que ajuda a pensar a exploração, como dissemos acima ao tratar da questão da classe, e que articula a opressão em várias dimensões da realidade: simbólica, normativa, organizativa e subjetiva. É através dos símbolos que expressamos as representações sociais sobre homens e mulheres, que se apresentam nas doutrinas religiosas, educativas, científicas e jurídicas. Isso se constitui como elemento organizador dos sistemas econômicos,

¹ Gouveia e Camurça, 2000.

educacional, político, legal, religioso, mediático, que estruturam e perpetuam as relações de gênero. Além disso, os processos de formação da identidade pessoal são impactados pelo padrão socialmente aceito do que é ser homem e mulher.

É claro que estas representações sobre homens e mulheres não são fixas, elas variam nas diferentes culturas e épocas, estão em constante movimento de mudança, pela própria força dos sujeitos envolvidos. Por isso trabalhar com este conceito de gênero sugere repensar o trabalho político-educativo das Organizações que lutam por desenvolvimento, democracia e justiça social, independente destas Organizações terem ou não trabalhos específicos com mulheres. No nosso entendimento, *sem justiça não há desenvolvimento e sem igualdade de gênero não há justiça*¹, portanto, entender as relações de gênero como produtoras de desigualdades e injustiças, exige considerá-las como elemento fundamental de um projeto político de transformação.

Em geral, nas Organizações, falamos de classe, evocando a exploração e/ou a pobreza, mas tendo como referência central a organização da classe trabalhadora ou setores populares; quando falamos em relações inter-étnicas ou em relações raciais, consideramos todas, mas optamos pelo lado que, no caso brasileiro, foi historicamente prejudicado, o povo negro. Por iguais motivos quando falamos que as relações de gênero constituem-se como relações de poder baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos, entendemos que as mulheres sofrem as consequências negativas diretas deste padrão predominante na sociedade. Portanto, fazer um trabalho político-educativo na perspectiva de gênero, no nosso ponto de vista, compromete a Organização a buscar fortalecer as mulheres e sua participação social, seja em atividades ou processos somente com mulheres ou em grupos com mulheres e homens. Não se trata de mudar de lugar, é uma questão de homens e mulheres passarem a ter direitos iguais, e, para nós, este é um elemento central da efetivação dos direitos humanos e da construção da democracia.

1 Publicação da Jornada Feminista pela Justiça de Gênero no Desenvolvimento, Fortaleza, 7 a 9 de março de 2002.

Independente do sexo dos participantes de suas atividades, uma questão fundamental que se coloca é como facilitar a desconstrução da representação social sobre homens e mulheres e seus lugares no mundo, de modo a favorecer uma cultura de direitos que contemple mulheres e homens igualitariamente. No campo dos direitos cabenos, enquanto parte que somos do Movimento Feminista, discutir os direitos das mulheres, e também da população negra, às políticas sociais, ao trabalho, às cidades, à segurança *etc* e buscar alterar a forma como estas populações são vistas pelos projetos de desenvolvimento.

Desenvolver um projeto político na perspectiva de gênero implica, portanto, uma revisão das estratégias institucionais. Além do trabalho externo, a discussão sobre gênero contribui também para olhar para dentro da própria Organização. Para não incorrerem em contradição entre o discurso e a prática temos que ficar alerta para políticas afirmativas internas, isto é, refletir sobre quais as condições que estamos criando para favorecer uma participação igualitária internamente. Não vemos estas medidas no sentido de escamotear problemas de competências e responsabilidades, que devem ser vistos como tais, e sim como a Organização desenvolvendo métodos que permitam transparência, democracia interna, igualdade de condições e considerando situações especiais que ocorrem.

Afirmamos que as desigualdades produzidas pelas relações econômicas, relações de gênero e inter-raciais são estruturadoras da situação de opressão, exploração e ausência de direitos na qual vive a maioria do povo. Por conta disso a perspectiva política de igualdade de gênero, de combate ao racismo e de fim da exploração (ou pelo menos de priorizar as pessoas em piores condições sócio-econômicas) devem ser eixos estruturadores do projeto político das Organizações que se pautam pelos ideais de direitos humanos, de democracia e de justiça social. No âmbito da discussão de gênero, o problema central a ser enfrentado é que as desigualdades entre homens e mulheres ainda são pouco consideradas nas políticas públicas governamentais e também no trabalho político-educativo das organizações da sociedade civil, e por isso, estas ações deixam de contribuir para

a mudança das condições de vida das mulheres e para sua ação política enquanto movimento. Desde a nossa perspectiva feminista, a institucionalização da dimensão de gênero em uma Organização só se completa quando ela adota a perspectiva da igualdade entre homens e mulheres no seu projeto institucional, revisitando os seus procedimentos internos e a sua ação pública, redirecionando-a para construção da democracia radical.

Carmen Silvia Maria da Silva é educadora do SOS CORPO Instituto Feminista para a Democracia, jornalista, com formação em Planejamento Estratégico Situacional pela Unicamp e CNPq, Mestre em História e Filosofia da Educação pela PUC-SP e Mestre em Políticas Públicas e Movimentos Sociais pela UFMA.

ONGs e movimentos de mulheres: uma relação tão delicada

Márcia Larangeira Jácome

A política é um risco, é difícil abandonar crenças, valores, tradições sem saber o desenlace final, pois agir é um início que se define pela irreversibilidade e pela imprevisibilidade, mas, ao mesmo tempo, uma forma de sacudir as imagens e metáforas tradicionais, de experimentar e criar novas formas de vida.

Francisco Ortega

Para uma política da amizade – Arendt, Derrida, Foucault

Ao longo de sua trajetória política, o SOS Corpo tem dedicado especial atenção a ampliar o debate sobre a incorporação de gênero como dimensão do projeto institucional de ONGs não feministas, entendendo ser essa uma ação estratégica junto a parceiros de um mesmo campo político. Essa prática inclui atividades de diferentes naturezas: consultorias a ONGs mistas¹ e órgãos governamentais; avaliações institucionais; promoção de (e participação em) seminários, debates e um curso sobre a questão, que compõem o projeto *Formação para a Igualdade de Gênero*. Nesse contexto, a produção de conhecimento sobre o tema tem sido objeto de preocupação institucional, resultando em artigos produzidos pelo SOS em parceria com outras organizações,

1 No feminismo, denominações como *organizações mistas* e similares referem-se àquelas formadas por mulheres e homens.

com vistas a socializar as reflexões desenvolvidas por sua equipe ao longo desse processo.

Este livro é resultado dessa preocupação. Muitas das idéias aqui contidas surgiram durante o desenvolvimento desse projeto, motivadas por reflexões sobre fatos e debates com os quais nos deparávamos em processos de assessoria, nas animadas discussões realizadas pela equipe do projeto e com o conjunto da equipe do SOS Corpo, em momentos de socialização do que vínhamos fazendo em diferentes campos.

Os processos de assessoria em que se baseia este texto foram aqueles realizados junto ao BNDES, em municípios localizados no nordeste paraense e em Pernambuco; às ONGs pernambucanas Conviver e Conseq; ao Sasop, que atua no Sertão e na Zona da Mata baianos; às agências de cooperação Oxfam-Recife, e suas parcerias no *Programa de Mobilização de Recursos*, e Cese.

Tais assessorias pressupõem uma relação de respeito, colaboração, confiança e transparência entre assessor/a e a equipe de uma outra instituição. Exige, desta última, a abertura e o desprendimento para que outros/assujeitos se debrucem sobre informações institucionais e, com base nisso, proponham novos enfoques que estimulem debates e propiciem, conjuntamente, avançar na formulação de novos conhecimentos sobre esse universo, diferente – e, por que não, muitas vezes, conflitante – daquele produzido pelos sujeitos que constroem e reconstróem esse projeto político. Tarefa, para ambas as partes, nada fácil.¹

Em diferentes contextos e ocasiões, portanto, houve momentos de diálogo com as equipes de cada ONG, seus/suas parceiros/as institucionais e sujeitos que são beneficiários/os dos projetos desenvolvidos. Detalhe importante para este texto é que tais ambientes favoreciam ouvir as mulheres a partir dos diferentes espaços que ocupavam nos projetos: como gestoras institucionais e agentes de projetos e técnicas de setor administrativo; de outra parte, como lideranças comunitárias e/ou sindicais, trabalhadoras rurais, biscateiras, donas de casa e profissionais

¹ Esta questão está analisada por Taciana Gouveia no texto de abertura deste livro.

autônomas, entre outras. Desse diálogo com as mulheres surgiram ricos depoimentos e reflexões por elas elaboradas sobre como têm vivenciado as relações de gênero – seja no ambiente institucional, seja nos espaços de construção de relações entre os grupos populares – e, ainda, as experiências em suas vidas privadas.

Outro espaço que alimentou essa reflexão foi a oficina *Feminismo em organizações populares: desafios e movimentações*. Proposta por um conjunto de educadoras do SOS Corpo, do qual fiz parte, a oficina contou com a presença de cerca de 150 participantes no 10º Encontro Feminista da América Latina e Caribe, para um debate contundente e emocionante sobre os desafios de fazer feminismo em um contexto de extrema pobreza e desigualdade¹. E, por último, os cursos de Formação Feminista em Liderança, desenvolvidos ao longo dos últimos cinco anos no contexto do *Projeto Mulher e Política*².

Meus agradecimentos a todas as pessoas que, no SOS Corpo e no movimento feminista / de mulheres e nessas organizações, têm se disposto ao desafio cotidiano de se construir um mundo mais justo.



Este texto foi organizado tendo como fio condutor uma reflexão sobre as mulheres como sujeitos que estão presentes nos diferentes espaços e dinâmicas que conformam o campo das relações institucionais. Pois sendo a fala expressão pública do ser sujeito, estas ensejam reflexões e questões estratégicas para aquelas ONGs que têm aceitado o desafio de incorporar gênero como dimensão institucional de seu projeto político.

Inicialmente, são identificadas referências conceituais utilizadas para contextualizar gênero como dimensão institucional e as diferentes

1 Compartilharam comigo da construção e execução da oficina: Carmen Silva, Simone Ferreira, Joana Santos, Vera Guedes, Verônica Ferreira.

2 A equipe deste projeto é formada por mim, Solange Rocha e Carla Batista, ambas do SOS Corpo, e com a participação mais que especial da professora Socorro Silva que desde 2002 vem desenvolvendo um módulo sobre Comunicação e Expressão nesses cursos. Também já participaram da equipe: Sílvia Camurça e Simone Ferreira.

formas de interlocução e articulação que se mantêm entre ONGs e movimentos de mulheres. Segue-se um panorama sobre como as mulheres têm se organizado no Brasil para atuar politicamente nos últimos trinta anos e o impacto de sua incidência no campo político dos movimentos democrático-populares e na construção da cidadania.

Na última parte, apresentamos algumas questões para serem refletidas na construção de um campo de relações entre ONGs comprometidas com a luta por igualdade de gênero e algumas idéias que podem auxiliar na construção do trabalho político-pedagógico com organizações populares de mulheres.

Igualdade de gênero: pauta para todas as ONGs

A decisão de uma ONG de constituir-se como sujeito político na luta pela igualdade de gênero, a princípio, deve contribuir para sua articulação com os sujeitos políticos que vêm assumindo essa luta: os movimentos de mulheres – incluindo-se aí, o movimento feminista. As proposições feministas têm mudado, em muitos setores, as análises sociais e os posicionamentos sobre políticas públicas. As lutas dos diversos movimentos de mulheres têm gerado novos direitos em vários âmbitos da vida social. Essas conquistas são fundamentais para impulsionar a mudança de cultura política, necessária à igualdade das relações sociais entre homens e mulheres. Quando as ONGs desenvolvem um processo de institucionalização de gênero e, portanto, passam a assumir a desigualdade de gênero como um problema público, elas também contribuem para ampliar e/ou consolidar essas conquistas e para fortalecer os movimentos de mulheres.

Esse fortalecimento pode tanto contribuir para a formação de novos grupos de mulheres na área de atuação da ONG e favorecer o relacionamento destes com as redes e articulações nacionais que impulsionam as movimentações de mulheres por direitos como também ajudar a fortalecer as mulheres cuja atuação política se dá em movimentos mistos, ou seja, compostos de homens e mulheres. Se isso vai ser feito com encontros separados de mulheres ou só com encontros entre mulheres e homens, com projeto específico na ONG ou tratando

a questão de gênero em todos os projetos, é uma decisão que só depende da política de cada ONG.

É no desenvolvimento desses processos de trabalho que, sem perder sua especificidade, a ONG vai dialogar com a questão da desigualdade de gênero, assumindo-a como um problema público, a respeito do qual as organizações que compartilham os ideais de justiça, direitos humanos e democracia precisam criar um posicionamento crítico e propositivo. Essa é uma premissa que alarga conceitualmente as noções de direitos e de democracia e contribui para que o conhecimento específico produzido por cada ONG, e seus argumentos no enfrentamento público, tenham maior enraizamento social e sustentação teórico-política.

Independentemente da estratégia organizativa e político-educativa a ser adotada pela ONG em relação às/aos participantes de suas atividades, uma questão fundamental que se coloca é: como facilitar a desconstrução da representação social sobre homens e mulheres e seus lugares no mundo, de modo a favorecer uma cultura de direitos que contemple mulheres e homens igualmente.

Além do próprio trabalho externo, a discussão sobre gênero contribui também para olhar o interior da própria ONG. Para evitar contradições entre o discurso e a prática, precisamos ficar alertas para políticas afirmativas internas, isto é, refletir sobre quais condições estamos criando para favorecer uma participação igualitária no âmbito interno. Não entendemos essas medidas como formas de escamotear problemas de competências e responsabilidades, que devem ser vistos como tais, mas como métodos que as ONGs desenvolvem para permitir transparência, democracia interna, igualdade de condições, considerando situações especiais nas quais pessoas, entre outras questões, têm que assumir responsabilidades na esfera doméstica. *

Neste sentido, a decisão de construir e/ou fortalecer a relação institucional com organizações de mulheres se insere no contexto do *Desenvolvimento Institucional de campo (D.I. de campo)*, conforme conceito elaborado por Armani: "O desenvolvimento institucional compreende os processos e as iniciativas que visam a assegurar a

realização de forma sustentável da missão institucional e a fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada organização na sociedade. Para tanto, exigem-se medidas (i) que fortaleçam a capacidade de articular iniciativas e de promover processos de mudança social, (ii) que ampliem a base social/legitimidade e a credibilidade da organização, assim como (iii) busquem o aprimoramento gerencial e operacional”¹.

Armani identifica que o desenvolvimento institucional não pode ser analisado considerando-se uma determinada organização de forma isolada. Para ele, o desenvolvimento institucional de qualquer organização deve ser “considerado em relação às condições de sustentabilidade e de Desenvolvimento Institucional e Desenvolvimento Organizacional do conjunto das organizações de um determinado campo social”².

Nesse sentido, o D.I. de campo pressupõe que existe um complexo sistema de dinâmicas internas às ONGs e nas relações que constroem com outros sujeitos. Isso significa que novas relações institucionais influenciam a definição de objetivos e estratégias da ONG, colocando-a diante da necessidade de seguir criando novos posicionamentos políticos sobre questões que, até então, não faziam parte da sua agenda ou com as quais se mantinha uma relação tangencial.

A noção de desenvolvimento institucional de campo ajuda a pensar sobre o campo da ação institucional de forma mais alargada, onde a interlocução permanente e o trabalho em parceria com diferentes organizações contribuem para revisões e recomposições da agenda política da ONG. Portanto, a inclusão de novos temas que venham a alargar essa agenda redimensiona o trabalho institucional, exigindo novos acordos na equipe, sendo importante construir internamente espaços que possibilitem uma reflexão coletiva, aprofundada essa questão e seus desdobramentos para a ação política da organização. Entre outros desafios, ficam como questões a abertura de novos espaços de articulação e garantia da presença da ONG em mobilizações coletivas em defesa da igualdade de gênero.

1 Armani, 2000 - pg 04.

2 Armani, 2000 - pg 06.

A decisão de ONGs de abrir áreas de trabalho com mulheres pode estar associada a diferentes fatores que formam entre si uma teia complexa de relações e, portanto, podem originar a necessidade de mudanças até então impensadas – ou seja, implica em novos desafios para as ONGs que buscam institucionalizar a dimensão de gênero em seu projeto político. Entre esses fatores destacamos:

- As mulheres têm se tornado maioria em diferentes espaços de organização popular, com capacidade de articulação e liderança em processos de mobilização social, constituindo-se como importante sujeito desses processos.
- O reconhecimento de que a participação das mulheres nos movimentos sociais – seja em organizações próprias ou mistas – tem gerado importante impacto na organização de lutas por direitos sociais nas últimas décadas e que suas pautas estão diretamente relacionadas com a ampliação da cidadania, como veremos adiante.
- Em virtude das conquistas e proposição de novos direitos por parte dos movimentos feministas / de mulheres em escala mundial, nas últimas décadas as agências de cooperação têm priorizado cada vez mais a questão de gênero e, em consequência, estimulando (ou mesmo exigindo) que as ONGs desenvolvam ações sobre gênero.

Quaisquer que sejam os motivos que levaram uma determinada ONG a trabalhar com mulheres (e/ou homens) com uma perspectiva de gênero que seja, de fato transformadora, é desejável que eles sejam conhecidos pela equipe para que se possa construir coletivamente a compreensão de seus sentidos e significados para com os processos que estão por vir.

Ao mesmo tempo, é importante compreender que a relação entre as dimensões de classe, gênero e raça não pressupõe que haja uma hierarquia entre elas.¹ Ainda que os fatores econômicos sejam perceptíveis em

1 A esse respeito, ver também os textos de Taciana Gouveia e Carmen Silva nesta edição.

maior escala, uma análise mais refinada desses processos evidencia como essas três dimensões estruturam de maneira articulada o conjunto de relações sociais que forma a base das desigualdades sociais. Diante desse problema estrutural, uma ação também articulada entre diferentes sujeitos gera um diferencial na instituição de processos que estructurem novas relações sociais baseadas nos princípios da democracia, da igualdade e da justiça social.

Movimentos de mulheres e movimentos feministas: diferenças e confluências

A participação das mulheres em movimentos organizados na luta por direitos vem de longa data e faz parte da história dos movimentos sociais. 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. Em linhas gerais, o movimento de mulheres inclui todas as formas de organização de mulheres que lutam por diferentes objetivos¹ – seja em organizações e movimentos próprios ou mistos.

No campo democrático-popular, podemos identificar que existem mulheres que estão organizadas segundo categorias profissionais, cujos objetivos incluem desde o reconhecimento e a valorização de profissões no mesmo patamar de outras categorias – como as trabalhadoras domésticas e rurais – até a luta por condições de trabalho equiparáveis com as dos homens e a ampliação dos direitos trabalhistas – como é o caso das mulheres que militam no interior de sindicatos fabris, comerciários, do setor público, entre outros. No caso específico das trabalhadoras rurais, estende-se igualmente ao direito à terra e aos os meios de produção e aos resultados de seu trabalho.

No espaço urbano, além das mulheres que participam da luta sindical, há aquelas que militam em movimentos populares de bairros por

¹ Ávila, 2001 - pg 19.

melhoria de qualidade de vida, que inclui a luta por moradia, creche, educação, saneamento, segurança, entre outras questões.

A militância das mulheres lésbicas tem como eixo de luta a defesa da livre expressão sexual e do respeito à diversidade sexual. Já os movimentos de mulheres negras, que abrangem as militantes de movimentos negros mistos e também as organizações de mulheres negras feministas, têm realizado um importante trabalho no sentido de problematizar o componente racial como estruturador das desigualdades sociais. As mulheres indígenas, cuja participação se dá originariamente, nas lutas desses povos tradicionais, mais recentemente, nos anos 90, têm formado suas próprias associações e departamentos de mulheres no interior das próprias organizações indígenas localizadas na Amazônia¹. A construção de uma interlocução e de alianças entre estas e outras mulheres organizadas não-indígenas é apontada como um dos motivos que têm contribuído para que as indígenas organizadas se fortaleçam, a ponto de pautar a problematização das relações de gênero no interior das tribos, evidenciando que, em diferentes sociedades tribais que têm seus padrões e suas referências para regular a vida em sociedade, se produzem desigualdades de gênero que precisam ser enfrentadas².

Sendo o campo político-partidário um espaço misto e fortemente marcado pela presença dos homens, as mulheres têm se organizado em secretarias, comissões ou grupos específicos. É interessante notar que a pressão das mulheres fez com que partidos assumissem política de cotas para os cargos de direção e para o lançamento de candidaturas, sendo esta última, posteriormente, regulamentada nacionalmente, por legislação específica³.

1 Sachii, s/d - pg 02.

2 Idem - pg 08.

3 No caso das mulheres candidatas a cargos eletivos, essa atividade político-partidária poderá assumir contornos diferentes. Embora esta não seja uma ação "militante", mas o cumprimento de um mandato popular, as parlamentares cuja trajetória política têm sido pautada pela militância feminista – e mesmo algumas que têm proximidade das propostas feministas – buscam exercer, em seu mandato, a defesa de propostas políticas desse movimento.

Há, também, mulheres que se organizam como movimento feminista. O feminismo se constitui como um pensamento e uma prática política e cultural de transformação social, que atua na defesa da democracia com justiça social e cidadania plena. E se é fato que todos esses movimentos atuam, cada um à sua maneira – mas também em articulação uns com os outros –, no sentido da ampliação de direitos e consolidação da democracia, o movimento feminista é aquele que explicita a cidadania plena para as mulheres como o eixo de sua ação política. Por isso o feminismo assume uma pauta radical, em que o direito à liberdade, à autodeterminação sobre uma identidade construída por vontade própria, à igualdade de direitos e à autonomia – inclusive na vida privada, é importante frisar – se coloca como condição imprescindível para a concretização dessa finalidade.

Desde os anos 70, os postulados feministas têm questionado o projeto de democracia norteador da ação política de diferentes movimentos sociais, bem como as práticas discriminatórias geradas no interior desses movimentos, estimulando novas reflexões e questionamentos por parte das mulheres que militam nesses movimentos. Isso possibilitou uma nova etapa na história da organização política das mulheres, que passou a se estruturar em grupos formados apenas por mulheres em seu interior ou de forma independente em relação a estes. Trata-se, portanto, de uma referência importante para quem deseja compreender a situação atual dos movimentos feministas, bem como seus rumos e suas trajetórias, suas conquistas e seus desafios.

O feminismo afirma, por meio de suas ações políticas e da produção de conhecimento, que o acesso das mulheres à cidadania exige uma análise crítica de como as relações de gênero se constroem e se reproduzem nos diferentes ambientes de sociabilidade, numa dinâmica que considera a interdependência entre as esferas pública e privada e que deve ser compreendida numa perspectiva histórica. Questiona a “naturalização” das relações de poder, denunciando que a opressão das mulheres acontece em diferentes dimensões – pessoal e social, mas também política –, operando por meio de atitudes concretas e construções simbólicas e materiais que sustentam estruturas de poder

alicerçadas na idéia do homem como uma representação universal do ser humano. Isso significa que a cidadania plena só será acessível às mulheres na medida em que as questões que sustentam a base das relações de gênero forem compreendidas e enfrentadas no sentido da sua transformação – o que significa romper com modelos, com padrões de comportamento e estereótipos, que são, ao mesmo tempo, reflexo e condição mantenedora dessa dominação¹.

Por outra parte, ao reconhecer que as relações de gênero, de raça e de classe, articuladas, estruturam as desigualdades, afetando sobretudo as mulheres pobres e negras, o feminismo evidencia o quanto este fato torna ainda mais complexo o caminho de construção da cidadania plena². Neste sentido, concordamos com Ávila (2001), quando esta afirma que pensar na igualdade para as mulheres requer considerá-las em toda a sua diversidade e também “a desigualdade entre as próprias mulheres”³.

Buscar romper com a dominação de gênero requer politizar o debate sobre como as relações de poder se instituem e se reproduzem nas esferas pública e privada e afirmar a igualdade de direitos entre homens e mulheres⁴, buscando construir os meios para que esta se efetive. Significa que, em alguma medida, será necessário criar algum tipo de ação específica que contribua para que as mulheres se fortaleçam como sujeito. Vamos dar dois exemplos: um primeiro refere-se à importância de prever, no âmbito do trabalho educativo com grupos mistos, a criação de momentos específicos para o trabalho com mulheres. Outro exemplo, no campo da gestão institucional, é o estabelecimento de uma política que fomente e apóie a presença das mulheres em espaços de

1 Para aprofundar estas questões, ver: Scott (1991); Collin (1994) e Ávila (2001).

2 Jácome, 2005 - pg 21.

3 Ávila, 2001. *Op. cit.*, - pg 31.

4 Embora reconheçamos que essa igualdade de direitos deve ser pensada também com base em diferenças de classe e raça, expressão sexual, geracional e outras que têm se constituído em base para manutenção de desigualdades, nos concentraremos aqui nas desigualdades de gênero.

direção nas organizações, que preveja medidas específicas destinadas à sua formação técnica e política para desempenharem as funções que o cargo exige.

Proposições como essas têm causado polêmicas e tensões, pois colocam em xeque o argumento de que reivindicar a diferença implica destinar privilégios para as mulheres, ou seja, que se trata de combater uma discriminação com outra: a dos homens. Essa idéia, tão freqüente no senso comum, merece ser posta em dúvida, na medida em que pode esconder a resistência/dificuldade de se lidar com o tema. Dagnino (1994) fornece uma chave para essa questão, ao se posicionar ao lado das teorias feministas, para as quais há um vínculo intrínseco entre igualdade e diferença. Ela explica: “No campo da direita, a diferença sempre emerge como afirmação do privilégio e, portanto, como defesa da desigualdade. No campo da esquerda, no campo da cidadania, a diferença emerge enquanto reivindicação, precisamente na medida em que ela determina desigualdade”¹.

Pensando a cidadania em escala planetária, Souza Santos defende que a construção do universalismo seja pautada pelo respeito à dignidade, afinal é preciso reconhecer – e aceitar – que “temos direito de ser iguais quando a diferença nos inferioriza e direito de ser diferentes quando a igualdade nos descaracteriza.”² Portanto, é no plano das relações – sociais, institucionais, políticas – que será necessário construir novas formas de se enfrentar os tipos de opressão alicerçados no preconceito com quem é diferente de nós. O que exigirá, de cada um/a de nós, um olhar crítico e uma profunda reflexão sobre nossas práticas – individuais e coletivas – mas também um entendimento de como essas se constroem com base em modelos teóricos, princípios e valores que contradizem o postulado da radicalização da democracia.

O feminismo reconhece que não há um sujeito único da História (a classe trabalhadora), isto é, os sujeitos políticos coletivos são diversos.³

1 Dagnino, 1994.

2 Santos, s/d.

3 Gouveia e Portella. 1999 - pg 16.

Ao mesmo tempo, leva em conta que a subjetividade de cada pessoa também tem um papel importante na definição de sua identidade política, embora não seja o único fator que a pesar nessa construção. Para o feminismo, importa considerar que cada um/a desses/as pessoas pode se reconhecer como um sujeito portador de múltiplas identidades – o que lhe possibilita tomar a decisão de atuar na esfera pública a partir de suas múltiplas identidades coletivas, como, por exemplo, ser negra, pobre e feminista ou ser lésbica e sindicalista, entre tantas outras possibilidades.

Esses elementos se ancoram na conjugação dos princípios de autonomia, liberdade, identidade e diversidade. E mais: ajudam a compreender a existência de conflitos entre projetos políticos dos diferentes sujeitos no interior dos movimentos, mas também que entre diferentes movimentos podem se refletir projetos políticos em disputa ou, ainda, a existência de diferentes identidades. Reconhecer e valorizar essa explicitação significa conferir transparência aos conflitos – um primeiro passo para enfrentá-los de maneira solidária, como requer a construção de relações democráticas. Do contrário, o não-reconhecimento significa a negação do outro como sujeito e, portanto, um campo fértil para a instituição ou manutenção de relações de opressão.

No cotidiano, vemos que a presença maciça das mulheres nos movimentos sociais tem contribuído para que muitas organizações, ao construir parcerias no âmbito da luta política por igualdade de gênero, tenham de lidar com mulheres, cujo exercício de liderança se dá nas mais diversas – e, muitas vezes, adversas – situações. Parte delas atua apenas no movimento de mulheres/feminista. Outras têm múltipla militância política, pois, como afirmamos anteriormente, essa ação se dá a partir de diferentes pertencimentos. Isso significa que podem participar de uma ou mais organizações, não importando se são mistas e/ou formadas apenas por mulheres.

São exemplos conhecidos: as mulheres que participam de um sindicato e, também, de um grupo de mulheres ou mesmo de uma organização de mulheres criada dentro do próprio sindicato. Há casos, também, de mulheres que atuam em organizações de trabalhadores/as rurais, mas

também em uma organização autônoma de mulheres rurais; mulheres que militam no feminismo, mas que também trabalham em ONGs mistas, entre tantas outras situações.¹

Podemos afirmar que a diversidade é uma das características mais marcantes dos movimentos de mulheres, podendo estar relacionada aos objetivos, às estratégias de ação e práticas, às formas de organização e perfil de participantes. Símbolo da autonomia das mulheres e da expressão dessa multiplicidade de sujeitos, essa diversidade é representativa dos desafios e da riqueza que é fazer movimento a partir de uma relação dialética entre a transformação da pessoa, do coletivo e do social e político. Por isso enfatizamos a importância de fortalecer as mulheres nos processos que envolvem o seu reconhecimento como sujeitos de direitos.

A existência de movimentos de mulheres organizados em uma determinada região torna-se, portanto, condição importante para avançar na luta contra as desigualdades de gênero e na busca de justiça. Por isso, iniciativas como se aproximar das organizações de mulheres, de maneira a conhecer melhor seus objetivos e suas ações, identificar se fazem parte de alguma rede ou movimento mais amplo e, ainda, prestar atenção à dinâmica impressa por um movimento organizado de mulheres, comprometido com a democracia e com o combate às causas da exclusão podem fazer uma enorme diferença no contexto de ação institucional de uma determinada ONG comprometida com essa causa.

Feminismo – combinando história e práticas políticas

O feminismo, como pensamento crítico e prática política, envolve um conjunto de ações que articulam dois campos: um primeiro, que envolve a produção de conhecimento e práticas político-pedagógicas, e um segundo, que envolve a articulação/mobilização política em torno de quatro eixos:

- a) Implantação/implementação de políticas públicas que ampliem a conquista, o usufruto de direitos.

¹ Uma análise mais detalhada a respeito da presença de mulheres em ONGs mistas é feita por Taciana Gouveia em texto nesta edição.

b) Instituição de novos direitos.

c) Transformações, no campo da cultura, relacionadas à produção simbólica e ao reconhecimento de novos sujeitos com direito a ter direitos.

d) Mudanças nas estruturas econômica e política que possibilitem condições de vida dignas para as mulheres.

A origem da práxis feminista no Brasil remonta aos primeiros grupos autônomos criados no final dos anos 70, início dos anos 80, que se constituíram, para muitas mulheres, em um importante espaço de formação política, construção de saberes e definição de seus próprios projetos políticos.

Orientada por princípios de valorização da autonomia das mulheres e horizontalidade nos processos de tomada de decisão e na luta por direitos das mulheres pobres – onde há presença mais ampla das mulheres negras –, essa práxis tem se fundamentado na socialização de problemas, na produção de estudos e em reflexões conjuntas, elaboradas a partir de suas experiências de vida, embora não restrita apenas a esse aspecto, estendendo-se às complexas tramas e dinâmicas engendradas nos contextos sociopolítico e econômico.

Dado que a própria ação política tem sido objeto de reflexão crítica constante, nos vemos hoje diante de uma práxis que tem possibilitado a revisão (e, quando necessária, a redefinição) de prioridades e abertura de novos campos de ação, essenciais para a consolidação, atualização e permanência dessas práticas, sem perder a fidelidade aos princípios e valores feministas mencionados acima.

Se até os anos 80 essa ação esteve voltada, principalmente, para afirmar uma agenda política feminista, por meio da ação educativa e de mobilização nas ruas, a complexidade da sociedade gerou uma abertura à afirmação de identidades e diversificação no interior dos movimentos de mulheres e de outros movimentos sociais, por vezes tensionando o debate, por outros favorecendo novas interlocuções e alianças. Essa trama exige um posicionamento permanente sobre

novas questões pautadas pelo movimento de mulheres, mas também por outros sujeitos coletivos, bem como novas estratégias de ação. A década, que foi marcada pela abertura política, testemunhou a instituição de mecanismos de diálogo entre movimentos e poder público até pouco tempo antes impensáveis. Em meados dos anos 80, as mulheres organizadas passaram a buscar canais de diálogo com o governo, atuando na pressão por legislação e políticas públicas que garantissem, dos pontos de vista formal e jurídico, um novo marco legal para o acesso aos direitos já existentes e seu exercício, bem como a instituição de novos direitos. Destaquem-se aí os direitos sexuais e direitos reprodutivos – uma formulação feminista elaborada no âmbito das teorizações relacionadas à politização da vida privada.

Refletindo as condições para o exercício do poder

A consolidação desses movimentos contribui para que as mulheres ampliem sua participação em importantes espaços de poder institucionalizados: nos partidos políticos; em diretorias de sindicatos; fortalecendo a democracia participativa - em conselhos setoriais e no Orçamento Participativo -; e representativa, como no Poder Legislativo, na chefia do Executivo. Mas esse fato não pode ocultar que o exercício do poder pelas mulheres não se dá em igualdade de condições com o dos homens, uma vez que estão relacionadas ao fato de que o ideário que funda as bases da política tem os homens como referência universal.

É possível afirmar que as restrições formais, materiais e simbólicas que se interpõem para que as mulheres acessem os espaços de poder configuram, na verdade, um conjunto de não-condições, cuja possibilidade de mudança está diretamente relacionada à capacidade de pressão a partir da organização política das mulheres.

Vamos tomar como exemplo a área pública. Aqui, a presença das mulheres, além de recente, tem se dado lenta e gradualmente, de maneira que o percentual de mulheres em cargos públicos ainda hoje não é significativo. Tanto do ponto de vista de representatividade da população feminina do País (quase 51% da população), mas também se comparada ao percentual de homens nos espaços da política tradicional,

visivelmente majoritário. O Poder Legislativo é emblemático dessa situação: no atual mandato, as mulheres são apenas 9,09% do total de parlamentares no Congresso Nacional, frente a 90,91% de homens. Em números reais, isso corresponde a 54 mulheres e 540 homens, num total de 594 parlamentares!¹

Além disso, as tentativas de se imprimir um perfil feminista à atuação das mulheres nos espaços de poder – ou que desse ideário se aproxime – ainda são vistas com reservas. Mesmo em governos de esquerda, é possível encontrar dois níveis de disputa: num primeiro, as feministas têm de se enfrentar permanentemente com idéias hegemônicas sobre o que é considerado central ou prioritário e suas proposições nesse contexto. Num outro nível – decorrente do primeiro e do campo de aliança partidária –, a disputa se estende desde o partido para o âmbito do governo, onde o campo de alianças, sendo mais abrangente, também atua como fator de influência que possibilita um outro (des)equilíbrio das forças em disputa.

É possível que essas questões tenham contribuído para que a participação nos espaços de poder político-partidário nunca tenha representado, no próprio movimento feminista, uma tendência majoritária ou ‘o caminho natural a ser seguido’ em decorrência dos avanços da luta por ampliação da cidadania das mulheres. Mas essa análise precisa ser compreendida no âmbito de uma concepção de que o exercício da política não se dá unicamente no âmbito político-partidário. Se, de um lado, isso significa que há poucas feministas nesses espaços de poder, por outra parte, evita o esvaziamento das organizações autônomas de mulheres no campo da sociedade civil.

Ainda que as possibilidades de se ampliar a participação das mulheres nos espaços formais de poder estejam associadas a mudanças sociais e políticas e a condições econômicas – que, por sua vez, nos fazem avançar em direção ao acesso e usufruto de direitos –, é preciso repensar parâmetros, valores e princípios que norteiem o campo das mentalidades, da cultura e do poder simbólico, no sentido de instituir

¹ Fonte: www.cfemea.org.br, em outubro/2005.

as transformações sociais necessárias à construção de relações de gênero igualitárias em diferentes dimensões da vida política e social.

É importante reconhecer, por exemplo, que, dentre as mulheres que ocupam espaços de poder, encontram-se aquelas cujos referenciais políticos estão alicerçados em doutrinas que naturalizam as relações de gênero, ainda que, algumas vezes, tenham um discurso considerado 'progressista'. Assim, é saudável colocar em dúvida a compreensão de que mulheres e homens têm diferentes 'papéis' e, portanto, 'funções' diferentes a cumprir na sociedade – algo como 'cada qual na sua cumprindo o seu destino'. Os argumentos em defesa dessas idéias são os mais variados e tendem a reforçar uma idéia de que há um vínculo intrínseco entre mulher e natureza. Essas idéias entram em choque direto com a noção de cidadania, na medida em que o que pertence à natureza está à margem do que é instituído no campo social.

É comum, por exemplo, encontrar quem defenda que as mulheres devem se ocupar da educação ou da saúde de um determinado grupamento social porque é 'da natureza feminina' ou do 'instinto materno' (ainda que muitas não tenham optado pela maternidade) ser cuidadosa, diligente e abnegada. Ou quem associe a capacidade de organização do trabalho e gerenciamento de determinadas atividades com as tarefas de manutenção da casa, como se esta fosse uma habilidade natural das mulheres e não um aprendizado desenvolvido no eterno fazer e refazer 'a ordem da casa'. Ou, ainda, há quem diga que os homens 'pensam com a razão', enquanto as mulheres 'pensam com o coração' e que, portanto, os homens estariam mais preparados para enfrentar situações que exijam determinação e pulso firme ao passo que as mulheres teriam mais facilidade de coordenar trabalhos em equipe, por exemplo.

Argumentos que naturalizam o que é uma construção social são um risco às propostas políticas cujos objetivos estão centrados na construção de mudanças estruturais que levem à melhoria da condição de vida das mulheres e no reconhecimento destas como sujeitos. Na prática, é muito mais provável que a ação pública de mulheres e homens que defendem esses pressupostos atenda única e exclusivamente aos

interesses das elites conservadoras, contribuindo para que a situação de subordinação das mulheres se mantenha inalterada.

Essas afirmações não devem soar estranhas. Historicamente, os homens têm sido considerados os donos legítimos do poder, contribuindo para que haja um questionamento permanente da competência e da consistência das mulheres para o exercício desse poder. Questiona-se, portanto, a sua legitimidade para ocupar esses espaços. Essa afirmação encontra eco em Cristina Buarque (2002), quando nos lembra, citando Flora Tristán, que nem os socialismos (utópico e científico) “renunciaram à regulação do poder patriarcal sobre a sociedade, preservando, portanto, no campo dos ideais, as raízes das desigualdades entre homens e mulheres”¹. Uma vez que [os homens] não abrem mão do poder, ele se estenderá desde a esfera privada à produção de conhecimento e “à condução dos povos, nomeando os homens como seus *únicos principais executores*”². (grifo nosso).

No âmbito dos movimentos feministas, produzem-se confrontos com essa perspectiva, a partir da instituição de outras referências teórico-conceituais e metodológicas para pensar o mundo e agir nele/ sobre ele. A contundência das análises feministas, aliada à prática do movimento, rendeu às suas ativistas uma disputa com o poder instituído no campo da produção dos saberes e da política e alimentou, também, os enfrentamentos individuais das mulheres no espaço privado. Percebemos uma resistência a essa ‘radicalidade’ que busca pensar as relações de poder com base de outros parâmetros. Não por acaso, muitos ativistas políticos circunscrevem o feminismo a uma dimensão de particularizante, periférica e circunstancial e, por isso mesmo, de exterioridade. Este seria, segundo Bordo (2000) “o lugar da sua diferença”³.

Se é possível fazer um paralelo entre essa questão e a percepção que se constrói nas ONGs acerca da ação política das mulheres, ele pode se expressar positivamente de diferentes maneiras: na escuta à fala pública

1 Buarque, 2002 - pg 27.

2 Ídem. - pg 27.

3 Bordo, 2000 - pg 12.

das mulheres; na forma como as demandas, idéias e proposições das mulheres organizadas são acolhidas; na maneira como sua leitura da realidade é incorporada (ou não) na análise de problemas e questões; no encampamento de propostas à agenda prioritária dessas organizações. O importante é ter como horizonte que a construção do posicionamento político sobre diferentes questões precisa ser transparente e refletir um compromisso com o enfrentamento das desigualdades de gênero.

Trabalhando com organizações de mulheres: algumas contribuições

É comum que ONGs que pretendem desenvolver ações em gênero já tenham, em sua trajetória, um trabalho com organizações de mulheres, resultante do entendimento de que é importante envolver as mulheres numa ação política coletiva. Porém, isso nem sempre se reflete numa política clara sobre quais serão as mudanças que importa assegurar, quais as estratégias mais adequadas e – principalmente – que abordagem propiciará, de fato, alcançar as mudanças necessárias ao avanço dos processos de transformação social.

Já foi mencionado, anteriormente, que os movimentos de mulheres são tão diversos quanto inúmeras são as identidades e os projetos políticos forjados neles e a partir de suas relações intra e intermovimentos sociais. Essa situação espelha a presença das mulheres na complexa teia de relações institucionais das ONGs: as mulheres são militantes de diferentes movimentos de mulheres/feministas ou de outros movimentos sociais com os quais a ONG tenha relação de parceria ou assessoria; compõem o coletivo de beneficiários/as da ONG – seja como integrantes de organizações populares de mulheres ou mistas, seja como moradoras de determinada região onde a ONG atue, usuárias de serviços prestados pela organização; são representantes da sociedade civil organizada e de órgãos de governo em espaços de controle social de políticas públicas, entre outros; e também formam a equipe da própria ONG, de ONGs parceiras e das agências do sistema de cooperação internacional.¹

1 A esse respeito, ver o texto de Taciana Gouveia neste livro.

E é no interior dessa trama de relações – que compreendem movimentos, mas também ONGs – que se produzem outras tantas tramas, constituindo múltiplas situações de militância. Assim, a partir desse universo, diferentes combinações de duas ou mais identidades são possíveis, como, por exemplo, uma mulher da própria ONG militar em um fórum de mulheres local e/ou freqüentar espaços de debates feministas; a liderança da associação de moradores/as do bairro vir a se tornar delegada para as conferências de políticas públicas sobre o direito à cidade ou ao Orçamento Participativo; uma trabalhadora rural representar o segmento em um conselho de políticas para mulheres ou, ainda, uma militante do movimento feminista integrar, também, o movimento negro. As possibilidades são inúmeras, a depender de um exercício imaginativo de cada leitor/a. O diferencial é dado pelo tipo de abordagem que a ONG vai utilizar para trabalhar a perspectiva de gênero e que tipo de organização de mulheres dirigirá, prioritariamente, suas ações.

Com o objetivo de construir uma reflexão a esse respeito, que ajude as ONGs a traçarem suas definições político-metodológicas sobre o trabalho com gênero, na perspectiva da transformação social, reafirmamos, como referência, a articulação entre as dimensões de gênero, raça e classe como estruturadas em desigualdades sociais. Por escolha político-metodológica, serão focalizadas as relações construídas entre ONGs mistas e organizações populares de mulheres e/ou grupos de mulheres que atuam em movimentos populares mistos, a exemplo dos movimentos sindicais, de bairro, de trabalhadores/as rurais¹.

Muitos podem ser os referenciais conceituais e políticos que orientarão a metodologia do trabalho e a abordagem de gênero de ONGs e, também, de movimentos sociais. Essas referências definem um parâmetro do qual podem ser feitas diferentes leituras sobre a contribuição da ação política dos movimentos de mulheres para o avanço da democracia, o combate à pobreza e às injustiças sociais. O referencial adotado vai refletir em como o conjunto de ações desenvolvidas indagará o projeto

1 Considera-se que essa relação pode ser anterior ou não à decisão da ONG de incorporar uma perspectiva de gênero como dimensão institucional.

da ONG em sua relação com os processos de transformação social e em como a ONG vem buscando enfrentar os desafios daí decorrentes.

Consideraremos aqui duas hipóteses. A primeira se refere à compreensão de que a luta das mulheres por direitos é justa, mas que por ser expressão de necessidades 'particulares de um grupo específico' (não-representativo do conjunto de seres humanos), essa organização política alteraria apenas a vida das mulheres. Essa perspectiva reflete uma concepção economicista das lutas sociais, ou seja, enfatiza que "a base da opressão e da dominação está na exploração econômica, sendo todas as demais relações de dominação e opressão uma decorrência desta primeira exploração."¹ O equívoco está em considerar que a luta das mulheres busca seu próprio benefício, invisibilizando, dessa forma, o fato de que ela incide sobre relações de poder que, historicamente, têm conferido privilégio aos homens e dado sustentação ao conjunto de sistemas social, político, econômico e cultural.

A segunda hipótese se refere ao caso em que a ONG compreende que a luta das mulheres por direitos se inscreve na luta por ampliação da democracia. E sendo assim, a ação política das mulheres incide sobre o conjunto de relações e sistemas que constitui uma determinada realidade, alterando-a substancialmente e contribuindo para a formação de novos sujeitos políticos. Assumir tal posicionamento é um passo importante para abrir um espaço à institucionalização de gênero, mas ela por si só não garante que a ONG tenha acumulado, enquanto coletivo, uma compreensão mais profunda de como as relações de gênero se constroem e se desenvolvem nesse contexto².

1 Gouveia e Portella, 1999 - pgs 15 e 16.

2 Algumas vezes, esse conhecimento está localizado em uma (ou mais) pessoa(s) na ONG. A sua institucionalização depende de um conjunto de fatores, tais como: o grau de democracia interna; os valores e princípios da organização; sua trajetória política e seu campo de alianças e parcerias; e a disposição da ONG para fazer mudanças internas — o que implica saber qual é o grau de abertura para se colocar como uma organização em processo de aprendizagem e contar, eventualmente, com assessoria externa que o facilite. Também é importante considerar que, no interior das próprias ONGs, as relações de poder também são estruturadas por relações de gênero, raça e classe, o que não é um fator a se desprezar.

Existe um posicionamento institucional da ONG sobre essa questão? Em caso positivo, é importante identificar com qual dessas hipóteses ele está alinhado; conhecer como foi construído internamente; checar se a equipe conhece esse posicionamento, se reconhece como ele se expressa no trabalho externo e na gestão interna e, mais importante, se a equipe concorda com ele – total ou parcialmente – e se há questionamentos, quais são eles. Tenha a ONG uma posição construída ou não a esse respeito, promover um debate interno sobre a questão poderá contribuir para se avançar nessa questão. Por outra parte, a consciência de que há um posicionamento institucional e o conhecimento de qual seja ele é essencial para consolidar a referência em que se basearão as análises de problemas; o tipo de relação institucional e de apoio que se buscará estabelecer entre a ONG e as organizações ou os movimentos de mulheres; como a agenda proposta por esses movimentos e organizações se refletirá no projeto da ONG e, em decorrência, no seu planejamento institucional, monitoramento, sua sistematização e avaliação.

Um planejamento institucional com perspectiva de gênero requer que essa categoria seja utilizada tanto na análise do contexto quanto na construção do problema que se quer enfrentar, passando pela definição de prioridades, metas, campos de aliança e resultados a serem atingidos. Assim, a ONG estará assumindo o desafio de instituir prioridades que reflitam a perspectiva da igualdade de direitos entre homens e mulheres.

Tão importante quanto se valer de estratégias que gerem resultados concretos para a construção de relações de gênero mais igualitárias é refletir como uma aliança com organizações de mulheres vai requerer da ONG a criação de condições para se articularem ações que propiciem dar visibilidade às contribuições dos movimentos de mulheres/feministas para o alargamento do campo da política. Ao mesmo tempo, requer um mapeamento das condições que ameaçam a efetivação das ações planejadas, incluindo-se aí de onde vem a oposição (ou a resistência) ao desenvolvimento e à implementação de propostas no campo da ação institucional e da organização interna do trabalho.

Um planejamento com recorte de gênero propiciará à ONG condições para definir qual será a sua contribuição para que ocorram mudanças concretas na vida das mulheres – tais como a conquista de autonomia, o acesso e usufruto de direitos –, mas, principalmente, para o fortalecimento institucional das organizações populares de mulheres. Isso significa definir qual é o tipo de apoio que a ONG vai querer aportar a essas organizações, no desenvolvimento de ações que garantam sua sustentabilidade política e financeira. São iniciativas que potencializam a ação política das mulheres como sujeito coletivo, ampliando o seu raio de alcance, e que fortalecem a estruturação de parceria e aliança com outras organizações.

Essa contribuição poderá ser viabilizada, por exemplo, por meio de um trabalho educativo que permita às mulheres de organizações populares desenvolver novas formas de compreensão da realidade e as ajude a ampliar sua capacidade crítica e de construção de novos problemas a serem enfrentados; por meio de assessoria que as ajude a otimizar a capacidade de gestão institucional e o acesso a fundos públicos; por meio do compromisso/engajamento em campanhas em defesa de direitos; no convite para que essas organizações de mulheres participem em espaços de debates voltados para qualificar as análises de gênero sobre diferentes questões da vida ou na aceitação dos espaços de interlocução promovidos pelas parceiras; por meio de participação e apoio a demandas e proposições de políticas públicas e sociais; apoio a estratégias de visibilização e legitimação das mulheres como sujeitos políticos. A esse tema, voltaremos adiante.

A ausência das mulheres dos espaços públicos onde se exerce o poder é uma construção histórica. Mesmo que haja, em diferentes épocas, inúmeros exemplos de mulheres na liderança de processos políticos, econômicos e sociais, o fato é que a presença dos homens ainda é hegemônica. Hoje, ainda que não haja proibições formais a essa participação no mundo ocidental, existe uma série de obstáculos – subjetivos, simbólicos, materiais – que restringem não apenas o acesso das mulheres ao poder em condições de igualdade com os homens, mas também a sua própria circulação entre os espaços privado e público.

Essas restrições, muitas vezes invisíveis, originam-se nas formas de organização da vida social, em que subsistem muitos valores e práticas patriarcais. Pesquisa sobre o trabalho das mulheres na agricultura familiar, realizada pelo Movimento de Trabalhadoras Rurais do Nordeste e coordenada pelo SOS Corpo, é bastante eloqüente a esse respeito: “Na agricultura familiar, há uma distribuição quantitativa equânime das atividades produtivas para os homens e as mulheres; entretanto, há uma expressiva desigualdade de valor do trabalho entre os sexos, o que colabora para reduzir as possibilidades de autonomia para as mulheres. Na comercialização dos produtos da agricultura familiar, a desigualdade entre os sexos se expressa no desenvolvimento da atividade e na tomada de decisão. A comercialização, realizada apenas pelos homens, ao mesmo tempo mostra e reafirma o pouco acesso das mulheres ao mundo público no qual se realiza o comércio e, associada à ausência de título da propriedade e ao reduzido crédito para financiamento da produção, contribui para o confinamento das mulheres ao espaço privado (...)”¹.

À divisão sexual do trabalho vêm somar-se outras condições restritivas, determinadas por relações privadas, mas também por restrições econômicas, preconceito racial, entre outros fatores. A situação se agudiza pela ausência de políticas sociais ou legislação que visem reduzir esses obstáculos, formando-se aí uma combinação perversa que diminui a possibilidade de as mulheres exercerem seus direitos. São exemplos dessas restrições: salário menor que o dos homens, a ausência de renda própria ou falta de poder para definir a distribuição do orçamento doméstico; a violência (moral, sexual, física); a precariedade do transporte coletivo; ausência de segurança (especialmente para circulação à noite); os impedimentos à participação em assembléias ou reuniões no sindicato, nos grupos de mulheres, nas associações de moradores, motivados pela falta de estímulo ou críticas. É comum, no trabalho com mulheres, ouvi-las queixarem-se de atitudes de seus companheiros tais como ‘Eu já represento a família’ ou ‘Grupo de mulher? Deixe de bestagem!’.

1 Ávila, Silva e Ferreira, 2005 - pg 92.

O fato de a política se construir no espaço público, excluindo o privado, silencia as mulheres, cujo acesso a essa esfera é negado. Essas idéias são debatidas por Astelarra (1992), que vai buscar, nas origens da pólis, a construção desse silêncio e seus significados para a reconstrução dos sentidos da política e da cidadania. Para Astelarra, uma vez que “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”¹. A autora também chama a atenção para a estranheza causada pelo discurso das mulheres na esfera pública, cuja gramática é construída por códigos diferentes daqueles que informam o discurso público construído pelos homens. Essa estranheza tem repercussões tanto para a reconstrução da esfera pública quanto para a definição de prioridades em uma agenda política que se quer democrática e representativa da pluralidade da sociedade. E serve para deslegitimar outros sujeitos cujo projeto político se enfrenta com posições hegemônicas, expondo suas contradições. E isso pode ser percebido no âmbito da relação entre movimentos e governo, mas também entre movimentos sociais.

Não por acaso, em espaços de sindicatos, em movimentos de luta pela terra e urbanos, mas também em algumas ONGs que atuam em processos de assessoria com movimentos sociais, as questões e as análises feitas pelas mulheres são percebidas como expressão da subjetividade ou ‘coisas de mulher’ e, portanto, sem importância ou secundária. Compreendendo que o exercício da fala pública é uma instituição do poder, da autonomia e do ser sujeito no processo permanente de construção da cidadania não se fechar os olhos ao fato de que “Entre o reconhecimento das mulheres como sujeito da democratização do regime político no Brasil e a democratização da participação política nas esferas de poder, com a inclusão real das mulheres, há uma grande defasagem”².

Do ponto de vista político, mais do que a presença numérica das mulheres em espaços de debate e de tomada de decisões – o que

1 Astelarra, 1992 - pg 49.

2 Ávila, s/d - pg 11.

por si já representa um esforço no sentido de vencer as restrições mencionadas acima –, é importante garantir condições para que essas mulheres representem a si próprias, expressando seus pontos de vista na construção e análise de problemas a serem enfrentados, influenciando na construção das prioridades e estratégias de ação. Pois a prática da reflexão e da construção de suas idéias em público, na defesa de suas propostas vai fortalecê-las e legitimá-las como sujeito. Em suma, as mulheres não precisam que os homens sejam seus porta-vozes, mas, sim, interlocutores e parceiros na construção de uma sociedade, de fato, democrática.

A presença de mulheres em espaços de decisão exige condições igualitárias para o exercício do poder. Assim, a categoria de gênero ajuda a identificar e compreender as dinâmicas que geram contradições entre o discurso e a prática política das organizações mistas que defendem políticas de gênero. Por exemplo, a atitude entre a equipe – dirigentes, técnicos/as e/ou militantes, pessoal administrativo – frente ao exercício de poder por mulheres pode refletir se existe ou não uma divisão real do poder de decisão e se o exercício desse poder é aceito ou não. Evidentemente, um conjunto de fatores pode influenciar tais atitudes no interior da organização, entre eles, se o lugar representa uma instância de poder valorizada ou não, o grau de escolaridade, a origem de classe, a cor e o sexo da pessoa, o tempo de atuação no interior da organização e a idade. Além dessa, a ONG precisa observar outras questões antes de definir estratégias de ação adequadas a garantir a participação qualificada das mulheres nesses espaços: se há paridade de gênero na ocupação das instâncias diretivas; se os cargos por ela ocupados estão associados a ocupações tradicionalmente vistas como ‘femininas’, por exemplo, secretaria ou tesouraria; e quais são os critérios que orientam a escolha de lideranças para exercer a representação institucional e/ou política ¹.

Nas organizações que assumem políticas afirmativas, a exemplo da política de cotas na diretoria de sindicatos e na definição de candidatos/

1 Isso vale tanto para os cargos da própria ONG quanto para processos mais amplos em que ela participa e/ou assessora nos movimentos sociais.

as de partidos políticos, essa decisão deve se somar a outras medidas que ampliem as condições para a execução dos objetivos propostos pela política de cotas: recursos financeiros para candidaturas e/ou execução de mandatos; garantir o acesso das mulheres a capacitações; infraestrutura e um pacto entre as diferentes instâncias de decisão de apoiar esse trabalho.

Refletindo sobre o trabalho político-pedagógico com mulheres

Já afirmamos anteriormente que, por reconhecer uma hierarquia no interior dos próprios movimentos, as feministas criaram formas próprias de organização autônomas em relação a partidos, movimentos populares, etc. Ao mesmo tempo, sua práxis influenciou a organização das mulheres no interior dos próprios movimentos e de organizações no campo democrático-popular, que alimentaram a reflexão e a produção de conhecimento e ação política feminista no Brasil e em tantos outros países, fazendo emergir novas questões que reconfiguram os conceitos de democracia, cidadania e a da própria política e a criação de uma metodologia feminista de educação popular. Muitos grupos surgidos então permanecem até hoje e/ou deram origem a outras organizações¹, consolidando-se como organizações que dão sustentabilidade aos movimentos de mulheres, contribuindo para que o feminismo tivesse maior presença, inclusive, nas organizações populares de mulheres.

Com base nessa trajetória, é possível trazer alguns aportes sobre o trabalho político-pedagógico que uma ONG que trabalha com mulheres de classe popular pode desenvolver com vistas ao seu fortalecimento – seja no caso dos grupos autônomos, seja no caso das mulheres que participam de organizações mistas. Isso requer que se criem condições para que as mulheres reflitam sobre suas próprias vidas, o lugar onde vivem, as relações aí criadas em sua estreita vinculação

1 A história do SOS Corpo é ilustrativa desse processo: nascida a partir de um coletivo militante feminista em Pernambuco dos anos 80, o Ação Mulher, inicia sua ação política como “Grupo de Saúde da Mulher”. Hoje, com a ampliação do campo temático, une o profissionalismo à prática militante. As histórias são as mais diferenciadas e, em conjunto, sinalizam a densidade, força política e organicidade do movimento feminista no País.

com um contexto histórico mais amplo, em que as relações de poder estruturadas por dimensões de gênero, raça e classe são determinantes das condições socioeconômicas, culturais e políticas que lhes restringem a autonomia.

Hoje há um crescimento significativo no número de organizações de mulheres, especialmente de grupos populares de mulheres, bem como sua presença em fóruns e articulações feministas. É importante prestar atenção a esse fenômeno, pois ele indica que, gerações afora, o interesse das mulheres no engajamento político e na luta por melhores condições de vida permanece, bem como a sua capacidade de articulação e mobilização. Provavelmente, é nesses espaços que muitas mulheres passam a compreender a relação intrínseca entre as necessidades cotidianas e o exercício da política, assim como a importância de se articular diferentes lutas. O fenômeno evidencia que junto com essa prática vêm enormes desafios que estão relacionados com as condições cada vez mais adversas para se superar dificuldades¹ e, ao mesmo tempo, garantir a sustentabilidade política e financeira dessas organizações e, por extensão, do campo ao qual pertencem.

Uma estratégia importante é fomentar a criação - nas comunidades ou junto à organização mista que se assessora - de espaços de convivência reservados apenas às mulheres. Nesse sentido, o diálogo com as mulheres é o primeiro passo, pois é importante saber se elas têm esse desejo ou se reconhecem aí uma importante oportunidade para se sentir à vontade para explorar os temas que lhes interessam, intercambiar experiências e saberes. Tais espaços poderão propiciar a formação de laços de pertencimento e identidade e o seu fortalecimento, enquanto grupo, para o enfrentamento do poder dos homens em condições mais igualitárias.

1 Estas dificuldades podem ser resultantes de diferentes e ter maior ou menor importância conforme o contexto em que se apresentem. Poucas oportunidades de formação política; a falta de um espaço que sirva como sede para o grupo; a necessidade de se dividir entre o trabalho, a casa e a militância, quando se depende de um emprego informal e não se conta com o apoio da família para o exercício da política são alguns exemplos.

Com o devido estímulo e suporte, esse processo de construção de um espaço próprio poderá gerar novas e diversificadas experiências e estimular outras mulheres a se envolverem mais nos processos políticos e, mesmo, criarem novos espaços. Entretanto, é importante alertar para os riscos! O primeiro deles é o isolamento. Para evitá-lo, é preciso assegurar um diálogo permanente entre esses grupos de mulheres com o coletivo mais amplo no qual se inserem (caso seja um grupo de mulheres dentro de um sindicato, por exemplo) e também com outras organizações que produzem movimentação social, assegurando uma relação dialética entre os processos gerados por esses grupos e aqueles que se dão nas dinâmicas mais amplas dos movimentos com os quais mantêm relações políticas.

O segundo risco está atrelado ao fato de que esses espaços venham a ser considerados de pouca relevância para o avanço da luta política, no interior das organizações e dos movimentos mistos. Essa desvalorização pode ser a raiz da baixa capacidade de absorção das propostas que emergem dos grupos de mulheres, e esse fato, por sua vez, servir de motivo para críticas acerca do que se produz, como conhecimento e reflexão política no seu interior, sem levar em consideração outros fatores externos, entre eles o próprio preconceito com a formação de tais grupos.

Nesse sentido, é importante ficar atento/a ao grau de influência dos homens sobre a definição do conteúdo, metodologia de trabalho e nas propostas que se processem nesses espaços, a fim de se evitar um terceiro risco: o de que os homens queiram se apropriar e tirar benefícios próprios a partir da experiência acumulada das mulheres, negando-lhes a autoria, tudo em nome 'da comunidade'.

Isso é diferente, por exemplo, de reconhecer e achar relevante que, a partir de sua própria organização, as mulheres criem novos projetos coletivos e/ou proponham novos temas e questões para serem encampados por um grupo mais amplo. A ONG que se depara com esse desafio precisa aprofundar essa discussão internamente. Pois é nessa relação que se vai construir a possibilidade de re-significar de forma

positiva os problemas e as questões geradas no interior das organizações populares de mulheres que exigirão um posicionamento da ONG. Certamente isso vai requerer abrir espaços de diálogo nos quais podem emergir eventuais posicionamentos divergentes com instituições e lideranças parceiras. Nesse sentido, é importante que a equipe da ONG esteja ciente e preparada para lidar com os conflitos que daí possam surgir com franqueza e transparência, bem como estar aberta a analisar como as problematizações feitas pelas mulheres requerem mudanças nas práticas políticas e exigem um redimensionamento de estratégias e prioridades ou, eventualmente, de objetivos.

A questão da violência contra a mulher é emblemática desse conjunto de questões que acabamos de afirmar. Pauta feminista que tem estado, cada vez mais enraizada nas organizações populares de mulheres, para enfrentá-la é preciso uma profunda transformação nas relações sociais e políticas que tem como alicerce a combinação perversa entre cultura patriarcal, tradições religiosas e práticas políticas que vêm de uma tradição patrimonialista e clientelista.

Nos contextos em que essa dinâmica cultural é ainda mais arraigada e onde a ausência do Estado como executor de políticas públicas é mais significativa, o 'pacto' de silêncio que se forma em torno da violência contra as mulheres – especialmente quando esta acontece nos círculos familiar ou sociais da vítima – contribui para mantê-la como um problema restrito à esfera privada e, portanto, percebido como não pertencente à esfera da cidadania. Assim, as organizações comprometidas com a justiça social podem ajudar a romper com esse círculo vicioso para exigir do Estado uma intervenção mais firme e, da sociedade local, angariar apoio para a instituição de medidas preventivas e, sobretudo, punitivas.

Se a mobilização intensa feita pelos movimentos de mulheres foram estratégicos para a recém-aprovação da Lei Maria da Penha, que pune os crimes contra as mulheres de forma mais severa, seguir lutando pela ampliação do número de Delegacias da Mulher (DEAM) pelo país afora, com profissionais capacitados/as, infra-estrutura e equipamentos

disponíveis, continua sendo uma medida estratégica para coibir esse tipo de violência. Cobrar a sua implantação implica ter de reconhecer esse tipo de violência contra a mulher como um problema de todos/as os/as cidadãos/ãs e que, portanto, necessita do envolvimento da sociedade civil organizada. Assim, a mobilização do movimento de mulheres pela criação das DEAMs nos municípios da zona rural, por exemplo, só logrará o seu intento com o apoio formal de outras organizações, a exemplo do sindicalismo rural e das ONGs.¹

Além dessas, apontaremos outras questões que podem ajudar a uma mirada crítica sobre essa realidade, realçando fatores que ajudam a configurá-la de forma mais complexa.

No trabalho educativo, mas também nos debates políticos, a abordagem de gênero deve aprofundar as análises e reflexões, buscando-se criar uma compreensão de que as discriminações afetam as mulheres em dimensões profundas, ultrapassando a questão da auto-estima e do peso da dupla jornada de trabalho, por exemplo. As metodologias feministas enfatizam a importância de se dar a compreender que as dimensões pessoais e subjetivas, presentes nas relações de gênero, são forjadas pela cultura e em tradições que, por sua vez, estão articuladas a dimensões políticas, sociais e econômicas que as influenciam e são influenciadas por elas. Ajudar a reflexão sobre como se formam esses elos, contextualizando-os no processo das lutas sociais caracterizadas pela multiplicidade de sujeitos e projetos políticos, é fundamental para se compreender a necessidade de transformações estruturais, pois “não seria possível pensar que um determinado contexto socioeconômico pode ser transformado apenas com mudanças culturais ou sociais”².

1 As estatísticas da violência contra a mulher provam que o problema está longe de ser resolvido: em Pernambuco, de janeiro a setembro de 2006, o Fórum de Mulheres contabilizou 236 assassinatos de mulheres, ou seja, uma média de 28 mulheres/ mês. Isso com base nas notícias veiculadas pela imprensa, sem contar aqueles que não chegaram às manchetes de jornais ou mesmo outros tipos de crimes. O Observatório da Violência contra a Mulher, projeto desenvolvido pelo SOS Corpo, monitora a situação no estado – www.soscorpo.org.br/observatorio.

2 Gouveia e Portella. *Op. cit.* - pg 15.

Se o trabalho com / entre mulheres não pode ficar circunscrito apenas aos espaços que lhe são próprios, é preciso construir metodologias que lhes possibilite, em condições de igualdade com os homens, ter 'oportunidade de participação política' e de exercício de poder e de liderança.

Muitas vezes, o exercício de liderança é percebido como um atributo natural de alguns indivíduos, e não como uma habilidade a ser desenvolvida em um contexto no qual estão em jogo diferentes posicionamentos políticos que formam uma complexa teia de relações institucionais e pessoais – orientadas por projetos políticos nem sempre convergentes e, muitas vezes, pontuadas também por projetos pessoais os mais diversos. Isso evidencia que o exercício da liderança é circunstancial, podendo sofrer alterações de acordo com a situação. Para uma ONG que tenha um projeto democrático-popular, democratizar o exercício da liderança implica criar uma relação de confiança e transparência, baseada em processos compartilhados de tomada de decisão.

Dentre os diferentes aspectos relacionados com essa questão, queremos chamar a atenção aqui para as relações entre capacitação técnica e política e o exercício do poder. Isso porque tais processos são uma estratégia importante ao preparo das pessoas para o exercício de liderança e, portanto, da representação política: possibilita aprofundamento de conhecimentos sobre a questão com a qual se está lidando – ou sobre a qual se deseja incidir – e o reconhecimento do campo político, quais são os sujeitos aí presentes e como se dá a correlação de forças entre estes. Ao mesmo tempo, sabemos que o exercício de liderança e a ocupação de espaços de representação também possibilitam a quem os pratica novas oportunidades de formação, ou seja, é importante ter atenção para que as oportunidades de capacitação sejam igualitárias a ponto de haver uma maior democratização dos espaços de representação política e liderança.

Aqui é importante um parêntese: seguindo o princípio feminista da horizontalidade e igualdade entre sujeitos, é possível que a representação política seja feita por pessoas que não necessariamente estão em cargos diretivos das organizações e dos movimentos. Essa representação, desde que definida por um coletivo, será tão legítima quanto a que

é feita por quem está nos espaços de direção ou coordenação. Esse exercício implica compromissos que vão desde a rendição de contas, à consulta ao coletivo, quando se fizer necessário. Essas características refletem um entendimento de que não é possível exercer liderança (em espaços de representação ou outros) sem compreendê-la na relação com o coletivo do qual é representante.

A prática nos tem mostrado que muitas mulheres ainda têm dificuldade em participar de capacitações que poderiam cumprir um papel importante na sua preparação para a ação política como lideranças, habilitando-as a disputar os espaços de representação. Faz-se importante, portanto, uma avaliação sobre como as mulheres têm vivenciado essas situações, apontando o nível de dificuldade e os tipos de problema que têm sido preciso enfrentar para que elas mantenham essa participação, como percebem os resultados desse investimento e o apoio recebido.

Na nossa experiência com mulheres das classes populares, temos verificado que as dificuldades de participação são de várias ordens: a obrigação social das tarefas domésticas; os cuidados com crianças ou idosos/as; a ausência de autonomia financeira; o analfabetismo ou o baixo letramento; a dificuldade de enfrentamento da autoridade dos homens – seja o pai, o irmão, o marido – no âmbito da vida privada; a dificuldade de expressão livre em ambiente público e misto, em função da educação opressora que as famílias impõem às mulheres.

As iniciativas que contribuem para o enfrentamento dessas dificuldades são diversas. E elas devem articular a solução de problemas imediatos com a luta por políticas públicas e sociais que garantam às mulheres o exercício de seus direitos. Além daquelas já citadas, é possível reservar cotas também para garantir a presença das mulheres nos processos de formação política e/ou capacitação técnica. Isso dá consistência à política de cotas para cargos diretivos, embora a perspectiva de gênero na política de formação não precise estar atrelada unicamente a este propósito. A criação de creches e de espaços de recreação com crianças durante as atividades para liberar o tempo das mulheres é fundamental, uma vez que ainda são elas que assumem o cuidado com as crianças,

sejam as suas ou as de parentes e vizinhas que precisam trabalhar. Mas é importante articulá-la à defesa da creche pública e do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica – Fundeb, como parte da luta por educação pública. Ao mesmo tempo, pautar o tema do trabalho doméstico compartilhado como tema político que se relaciona com a divisão social do trabalho nas dinâmicas de funcionamento da organização e nos processos produtivos compartilhados por homens e mulheres. Da mesma forma, ampliar a luta por direitos das trabalhadoras domésticas – como estratégia de valorização da função social desse trabalho e, conseqüentemente, da ampliação do campo de direitos pelos quais essas trabalhadoras vêm lutando¹, indicar mulheres para fazer representação política das organizações, proferir palestras, coordenar assembléias e dar entrevistas. Nesses casos, o processo preparatório é importante para garantir segurança e confiança no exercício da responsabilidade que estão assumindo.

É importante observar se há algum tipo de resistência das mulheres a esses espaços públicos e, em caso positivo, buscar as causas. Para muitas mulheres, assumir o desejo de ocupar esses espaços de poder significa ter de enfrentar a autoridade patriarcal no âmbito familiar em benefício de sua liberdade de escolha, assumindo todos os riscos dessa decisão. Portanto, a resistência em aceitar um convite para um cargo, uma representação ou mesmo uma viagem pode ter origem numa imposição familiar. Nesse sentido, há que se pensar no tipo de apoio que essas mulheres precisam ter de sua organização e suas parcerias para enfrentar tal proibição; não raro, esses enfrentamentos resultam em violência.

Ao mesmo tempo, o estado civil também é definidor do *status* social, especialmente em comunidades onde há rigor no respeito às tradições, sendo uma condição determinante para que as mulheres sejam respeitadas ou não. Nesses contextos, como já tivemos oportunidade de acompanhar, as mulheres que vivem sozinhas – sejam elas solteiras,

1 As trabalhadoras domésticas são a segunda maior categoria profissional no Brasil e a primeira categoria em termos de participação feminina: mais de 90%. Ao mesmo tempo, é a única profissão que não dispõe da totalidade de direitos trabalhistas de que usufruem as demais categorias.

separadas ou viúvas – enfrentam uma dupla discriminação, que dificilmente é revelada. Nesse caso, é preciso que a ONG assessora reconheça esse tipo de situação como um problema político e crie condições para dar transparência a esse tipo de discriminação, favorecendo uma análise crítica coletiva que contribua para mudanças de atitudes. Isso não significa expor publicamente as pessoas envolvidas no conflito, mas, sim, politizar a questão.

Fortalecendo as organizações de mulheres

Apoiar a ação política dos movimentos de mulheres requer uma leitura aprofundada sobre a situação da organização e o contexto em que atua, a fim de ajudá-las na construção de estratégias e metodologias adequadas ao enfrentamento das causas das desigualdades sociais.

Para que o trabalho seja consistente, capaz de apresentar resultados, é preciso conhecer a realidade das organizações com as quais se pretende atuar. O diagnóstico inicial pode ser um bom caminho para uma maior aproximação da situação das organizações de mulheres. Nesse sentido, identificamos abaixo conjuntos de questões que podem orientar a organização na formulação de um diagnóstico.

O primeiro deles diz respeito à percepção que essas mulheres fazem de si próprias, da sua organização e do seu projeto de luta, buscando compreender que conhecimento essas mulheres construíram acerca de sua situação, se têm noção ou já discutiram sobre o que significa ser sujeitos políticos, o que pensam a respeito disso. Paralelamente, analisar se seus projetos visam a resolução de necessidades básicas, a conquista e o acesso a direitos ou constituem uma proposta mais ampliada de transformação. Isso sem descuidar da atenção para quais as condições facilitadoras e quais são os obstáculos para que as mulheres organizadas realizem seu projeto político e que soluções elas vêm construindo para enfrentá-los. Ajudá-las a refletir sobre os tipos de dificuldade que vêm encontrando para se organizar em torno de um projeto coletivo voltado para uma mudança da sua situação e como elas se estruturam, são essenciais para que elas criem as soluções necessárias ou que lhes permitam avançar no enfrentamento do problema.

Outro conjunto de questões refere-se a identificar quais as estratégias priorizadas pela organização de mulheres e os motivos que estão na sua origem; de que forma a gestão organizacional tem potencializado ou dificultado esse trabalho e por quê; que soluções têm sido buscadas para o enfrentamento dos desafios que se conformam na luta política.

Também é importante entender como essas mulheres têm lidado, no cotidiano, com a dupla tarefa de buscar os meios de sobrevivência condizentes a uma vida com dignidade e, ao mesmo tempo, manter a mobilização permanente na luta por cidadania. Em um contexto de refluxo de direitos e agravamento das desigualdades sociais, o trabalho voluntário na execução de políticas sociais ou em ações que visem compensar a ausência dessas políticas vem se tornando cada vez mais comum, confundindo-se com o papel do próprio Estado – que é o de garantir à população, por meio de políticas sociais, o acesso a uma vida digna. Isso difere da militância política, uma vez que esta tem um sentido mais amplo que é o de organizar-se em movimentos, para pressionar o Estado pela garantia de acesso e pelo usufruto de direitos. Nesse sentido, o diagnóstico deve fornecer elementos que propiciem uma leitura crítica das diferenças entre o trabalho voluntário e a militância política; evidenciando se as mulheres são cooptadas para fazer o trabalho voluntário, já que essa é uma prática freqüente junto àquelas que participam de organizações populares. O baixo grau de institucionalidade dessas organizações, se pequeno ou aquém do nível desejado, pode colocar em risco seu projeto político diante da necessidade de obter recursos financeiros para garantir a sobrevivência da organização e a manutenção de suas ações¹.

Por fim, é interessante conhecer se a organização de mulheres participa de algum movimento de mulheres mais amplo – tais como

1 O trabalho voluntário das mulheres pode ser percebido como resultado de uma enorme força de vontade de mudar uma dada realidade aliada à determinação extraordinária e à capacidade de organização do trabalho (em dupla jornada!). Na verdade, ele é exemplar de como as relações de gênero tornam os efeitos da pobreza e das desigualdades, por ela agudizadas, ainda mais perversos com as mulheres.

fóruns, redes e ou articulações -, se conhece as pautas e questões propostas pelos movimentos de mulheres/feminista e também seus posicionamentos políticos frente a diferentes questões, quais têm sido as mobilizações que tem realizado em nível local e que estão relacionadas a essas pautas ou que são frutos de alianças com outros movimentos em torno de problemas que tem mobilizado setores mais amplos da sociedade.

O conjunto de questões diagnosticado apontará para uma melhor definição sobre quais as novas agendas (motivadas, neste caso, pela institucionalização da dimensão de gênero) que a ONG tem interesse e possibilidade e/ou condições de abrir no seu projeto político.

A prática do diagnóstico participativo tem se constituído em um democrático espaço de construção coletiva de reflexão, favorecendo visões diversificadas da realidade sobre a qual se está atuando. Nesse sentido, criamos algumas referências que podem ajudar a preparar um diagnóstico já com indicações de desdobramentos. Elas contêm questões que facilitam a construção de reflexão, com as mulheres organizadas, sobre o grau de conscientização acerca das desigualdades de gênero e o grau de confiança e autonomia que elas vêm conquistando a partir de sua parceria com a ONG em questão ¹:

- É importante que o diagnóstico aborde o impacto das relações de gênero na sociedade sobre o desenvolvimento institucional da organização de mulheres. Caso isso venha a ser feito, identificar com clareza a que conclusões se chegou e apontar recomendações. Estas servirão de referência para avaliações posteriores. Verificar em que grau as análises propiciadas pelo diagnóstico diferiam ou confirmavam a percepção anterior que a ONG tinha do grupo de mulheres e se ela difere também da percepção que as próprias mulheres têm de sua própria entidade.

¹ Essas referências também podem ser adaptadas para outros casos, inclusive para aqueles em que a própria ONG conta com ativistas feministas ou militantes dos movimentos de mulheres em seus quadros. Nesse caso, o diagnóstico ajudará a ONG a formar um olhar crítico sobre como a dimensão de gênero impacta na própria cultura institucional da organização.

Quando há diferenças entre a leitura da ONG e a do grupo, apontar quais são elas e para que novos desafios apontam.

- Se para a organização de mulheres, a prática do diagnóstico abrir um processo (ou provocar o desejo) de revisão do seu próprio projeto político e/ou de sua metodologia de ação, verificar sobre quais aspectos essa releitura incide: na ação política, na estruturação da equipe, nos aspectos legais, entre outros. Essa questão é importante pois a construção coletiva do diagnóstico poderá gerar desejo de mudanças substanciais na organização. O diagnóstico participativo também pode levar a organização de mulheres a ampliar sua ação (em termos de temas, abrangência, etc.)
- Em um ou outro caso, é importante conhecer como a organização pretende implementar tais mudanças e apoiá-la nesse processo. Num futuro, isso permitirá avaliar os avanços e alcançados. Caso a decisão não tenha logrado sucesso na sua implementação, é importante avaliar que fatores externos e internos contribuíram para isso. Essa questão é tanto mais importante, se considerarmos o grau de vulnerabilidade a que estão sujeitas as organizações populares de mulheres.
- O diagnóstico também precisa contribuir para uma reflexão sobre como se dá a participação de mulheres e homens, destacando as responsabilidades de cada um/a em diferentes dimensões da esfera pública e privada. Esse ponto nos parece particularmente importante, pois as tensões e contradições entre essas duas esferas é um ponto de estrangulamento para o acesso e permanência das mulheres na esfera pública.
- O diagnóstico também pode ir além, por meio de algum tipo de levantamento sobre a forma como mulheres e homens ocupam os diferentes espaços de decisão nessas duas esferas antes e depois da ação conjunta entre ONG e organização de mulheres.

- Considerando a parceria com a organização de mulheres, é importante que a ONG se preocupe em apurar junto às mulheres de que maneira esse trabalho conjunto contribuiu para melhorar a vida das mulheres na(s) região(ões) em que atuam (foi ampliado o acesso e usufruto de direitos? Melhoraram as condições de igualdade com os homens?) e como elas percebem o resultado dessas atividades na sua vida cotidiana (se houve acúmulo de tarefas ou melhor divisão de responsabilidades na vida privada, se foi possível ter acesso à espaços de formação, se a organização se percebe mais respeitada por outras instituições, se houve contribuição para acesso a fundos etc.). Em caso negativo, é importante conhecer quais os motivos desse levantamento não ter sido feito com vistas a solucionar essa lacuna.¹

A realização desse trabalho pode ser simultânea à pesquisa bibliográfica feminista. Hoje, a internet oferece farto material, em sítios feministas, de organizações de mulheres e sítios acadêmicos especializados em temas como feminismo, movimentos de mulheres e gênero. Muitas organizações também disponibilizam serviços de encomenda via internet e/ou telefone. Essa demanda também pode ser feita diretamente à organização que vem prestando assessoria em gênero à organização. Esse material poderá ajudar, por exemplo, a construir uma abordagem sobre a história do movimento de mulheres por direitos no Brasil, buscando contextualizar a ação da organização de mulheres com a qual se trabalha. Esse processo ajuda bastante no trabalho político-pedagógico voltado para a conscientização das mulheres como sujeitos da História.

A depender dos acordos feitos internamente, é possível construir uma agenda de trabalho onde seja viável introduzir o tema da institucionalização de gênero no desenvolvimento institucional e pautar

1 Afirmamos que é uma lacuna por considerar este elemento importante na avaliação crítica de como a parceria tem apoiado as mulheres no enfrentamento das contradições e problemas que, no dia-a-dia, interferem de maneira crucial no desenvolvimento da ação política do grupo.

a importância do fortalecimento do movimento de mulheres na região. Isso pode contribuir para que a ONG estabeleça, de forma mais realista, qual será o objetivo central de sua ação junto ao movimento de mulheres e identificar quais os processos internos necessários para lidar com a questão. Ao mesmo tempo, buscar o diálogo com outras organizações com experiência mais larga, com as quais seja possível fazer parcerias que auxiliem a organização no fortalecimento da(s) organização(ões) de mulheres que já é(são) parceira(s). Tais processos poderão também favorecer uma avaliação crítica sobre a prática institucional da organização, identificando fragilidades e potencialidades no seu campo de intervenção, fazendo os ajustes necessários a avançar no trabalho com gênero.

Consideramos que ao localizar esta situação no contexto do desenvolvimento institucional de campo, institui-se um novo desafio: articular essas questões geradas no âmbito local com os processos de mobilização, articulação e controle social dos quais a organização vem participando em espaços mais abrangentes, isto é, de nível estadual e nacional. Ou seja, para qualquer organização que tem como interlocução permanente e/ou parceria com organizações de mulheres, isso pode significar a necessidade de redimensionar o seu projeto e a sua ação política em função de demandas ou pressões motivadas pelo impacto da ação dessas organizações de mulheres no contexto em que essa organização atua.

Conclusões

As questões que ora apresentamos não têm como objetivo dar conta da riqueza dessa experiência ou esgotar o assunto a que se propõe discutir, ou seja, refletir sobre os desafios que se colocam para ONGs que, no processo de institucionalização de gênero, se vêm frente à decisão de se articular com organizações e/ou movimentos de mulheres, em especial, aqueles de cunho popular. Mas esperamos as questões pautadas aqui contribuam para essas organizações avançarem na compreensão de como as relações de gênero tornam ainda mais desafiante a construção de uma democracia verdadeiramente radical. Desejamos, portanto,

que se constitua em uma ‘provocação’ a novas experiências e reflexões transformadoras.

Assim, este texto buscou evidenciar que as relações de gênero são um entre tantos tipos de relação de poder que, sendo hegemônicas e articuladas às dimensões de raça e de classe, influenciam nas formações social, política, econômica e cultural, estando na base de estruturas sociais que sustentam desigualdades profundas.

A igualdade não é possível onde existem privilégios. Sendo assim, o feminismo nos ensina que a luta pela igualdade entre homens e mulheres – que se concretize em relações pautada pelo respeito, mas também na defesa de direitos iguais entre diferentes – é condição para a construção da democracia e da justiça. A categoria de gênero tem sua origem na organização política das mulheres e no próprio feminismo (daí que não pode ser confundido com ele), sendo hoje uma questão que desafia o conjunto da sociedade e, em especial, as organizações e os movimentos do campo democrático-popular.

Nesse sentido, ser sujeito (ONGs) da luta pela igualdade de gênero coloca para estas a necessidade de estabelecer relações estratégicas com os sujeitos que constroem esse campo político, isto é, as mulheres. Essa construção precisa ser compreendida em sua relação com o desenvolvimento institucional de campo, conceito que ajuda a pensar sobre ação política dessas organizações de forma mais alargada, considerando que ela – na interlocução permanente e no trabalho em parceria com diferentes organizações – contribui também para a consolidação de um campo político que busca a transformação social, junto com as organizações e os movimentos de mulheres.

Da mesma forma, é importante reconhecer que há uma relação dialética entre os movimentos feministas e os movimentos de mulheres (o primeiro compreendido como parte deste último), gerando mútua influência entre a teoria feminista e as práticas que se constroem nesses movimentos. Importa refletir que a dinâmica instituída nesses processos, por certo, repercute no campo das lutas sociais e, portanto, no espaço e nas dinâmicas das ONGs mistas, exigindo destas um

posicionamento permanente e tomadas de decisão coerentes. A forma como se decide participar nessa trama de relações faz um diferencial, pois fortalecer as organizações populares de mulheres é complexificar a luta por direitos e fazer avançar um projeto de democracia radical.

Márcia Laranjeira, jornalista e educadora do SOS Corpo.

Bibliografia

- ARMANI, Domingos; GONZALEZ, Roberto. *Concepções e Práticas de Desenvolvimento Institucional na Rede PAD – Relatório da Sistematização Nacional sobre Desenvolvimento Institucional e Desenvolvimento Organizacional*. Porto Alegre: PAD – Processo de Articulação e Diálogo, setembro de 2000. (mimeo.)
- 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. p. 47-57.
- ÁVILA, M^a Betania. *Feminismo, Cidadania e Transformação Social*. In: ÁVILA, M^a Betania (org). *Textos e Imagens do Feminismo: Mulheres em Busca da Igualdade*. Recife: SOS Corpo –Gênero e Cidadania, 2001. p. 13-61.
- . *Mulheres participação política e poder*. In: *Secretaria Nacional sobre a mulher trabalhadora /CUT. Mulher, participação e poder*. São Paulo: CUT-Brasil, ago. 2003. p.11-24.
- . *Feminismo e Sujeito Político*. In: *Revista Proposta*. nº 94/85, Rio de Janeiro: FASE, mar./ago. 2000. p.6-11.
- BORDO, Susan. *A Feminista como o Outro*. In: *Revista Estudos Feministas*, a. 8 n.1. Rio de Janeiro: CIEC/ECO/UFRJ, 2000. p.10-29.

BOSI, Ecléa. Memória e Sociedade – Lembranças de Velhos. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

BUARQUE, Cristina. Reflexões sobre o Poder e as Instituições sob a Ótica do Feminismo”. In: Perspectivas de Gênero. Debates e Questões para ONGs. Recife: GT Gênero da Plataforma de Contrapartes Novib, 2002. p. 26-55.

CAMURÇA, Sílvia. Sobre o problema das desigualdades de gênero no desenvolvimento e para a democracia. In: Perspectivas de Gênero. Debates e questões para as ongs. Recife: GT Gênero – Plataforma de contrapartes NOVIB/SOS CORPO – Gênero e Cidadania, 2002. (Obra Coletiva).p 164-175.

_____ A Política como questão: revisando Joan Scott e articulando alguns

conceitos. In: ÁVILA, M^a Betânia (org). Textos e Imagens do Feminismo: Mulheres em

Busca da Igualdade. Recife: SOS Corpo- Gênero e Cidadania, 2001. p.132-183.

_____ e GOUVEIA Taciana. Os desafios, processos e lições na construção do Programa Integrado de Capacitação em Gênero. In: PACHECO, M^a Emília Lisboa; CAMURÇA, Sílvia (orgs.) Programa Integrado de Capacitação em Gênero. Recife: Centro, de Cultura Luiz Freire, FASE, IBASE, SOS Corpo, 1998. p. 7-28.(primeiro caderno: lições).

CAVALCANTI, Ana Elizabeth, CARDOSO, Carmen e ROCHA, Paulina. Reflexões sobre a instituição Psicanalítica na contemporaneidade. In: KEHL, Maria Rita. A Função Fraterna. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2000.p?

COLLIN, Françoise. “Espacio Doméstico. Espacio Publico. Vida Privada”. In: Ciudad y Mujer. Madrid: Seminário Permanente “Ciudad y Mujer”, 1994. p. 231-237.

DAGNINO, Evelina. Os Movimentos Sociais e a Emergência de uma Nova Noção de Cidadania. Texto localizado na internet, tendo como referência sua publicação na obra organizada por Dagnino, Evelina. Anos 90 – Política e Sociedade no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1994. p. 103-115. Disponível em:

<<http://www.cefetsp.br/edu/eso/cidadania/textoscidadania.html>>

DERRIDA, Jacques. Políticas da Amizade. Porto: Campo das letras, 2003.

FARIA, Nalu; SILVEIRA, Lúcia da; NOBRE, Miriam. Escolhas Políticas: Desafios para a Incorporação de Gênero às Práticas das ONGs. In: Perspectivas de Gênero. Debates e Questões para ONGs. Recife: GT Gênero da Plataforma de Contrapartes Novib, 2002.176-190.

FERNANDES, Heloísa. Temporalidade e Subjetividade. In: FERNANDES, H. (Org.). Tempo do Desejo. Sociologia e Psicanálise. São Paulo: Brasiliense, 1983.

GOUVEIA, Taciana. Antinomias e contradições: a dinâmica da institucionalidade. In: Ávila, M^a Betânia (org). Textos e Imagens do Feminismo: Mulheres em Busca da Igualdade. Recife: SOS Corpo – Gênero e Cidadania, 2001. p. 239-286.

——— Muito trabalho e nenhum poder marcam as vidas das agricultoras. In: Observatório da cidadania - relatório 2003. Rio de Janeiro: ITEM / IBASE, 2003. p. 44-49.

——— e CAMURÇA, Silvia. O que é Gênero. Recife, SOS CORPO, 2000.

——— e PORTELLA, Ana Paula. Idéias e Dinâmicas para Trabalhar com Gênero. 2^a. ed. Recife: SOS Corpo, 1999.

HELLER, Agnes e FEHER, Ferenc. A Condição Política Pós-moderna. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

JÁCOME, Márcia Larangeira. Apontamentos sobre a Ação dos Movimentos de Mulheres por Direitos no Brasil na Segunda Metade do Século XX.

- Sistematização. In: Olhar Crítico sobre Participação e Cidadania na Construção de Políticas Públicas. Action Aid (Coord. Geral) CD-ROM. Rio de Janeiro, janeiro de 2005.
- MATUS, Carlos. Política, Planejamento e Governo. Tomo I. IPEA, Brasília, 1996.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Declaração de Viena de 1993. Disponível: <<http://www.cinu.org.mx/temas/dh/decvienapaccion.pdf>>. Acesso em:
- PORTELLA, Ana Paula; SILVA, Carmen e FERREIRA, Simone. Mulher e Trabalho na Agricultura Familiar. SOS Corpo. Recife, 2004.
- SACHII, Ângela. Mulheres Indígenas e Participação Política: a Discussão de Gênero nas Organizações de Mulheres Indígenas. Recife, [s.d.]. Mimeo.
- SCOTT, Joan. Gênero: uma Categoria Útil para Análise Histórica. 2ª ed. Recife: SOS Corpo – Gênero e Cidadania, 1995.
- SANTOS, Boaventura de Souza. Em Busca da Cidadania Global. Entrevista a Immaculada Lopez, redação da Sem Fronteiras. Disponível em: <www.dhnet.org.br/direitos/militantes/boaventura/boaventura_e.html>. Acesso em:
- SILVA, Carmen Silvia M^a da. A Identidade das ONGs e o Campo Político dos Movimentos Sociais. Recife: SOS Corpo, 2003. (mimeo).
- _____. Raízes das Desigualdades. In: SILVA, Carmen; ÁVILA, Maria Betânia; FERREIRA, Verônica(orgs.). Mulher e trabalho. Recife: SOS CORPO - Instituto Feminista para a Democracia, 2005.
- _____, ÁVILA, M^a Betânia; FERREIRA, Verônica. Nosso Trabalho tem Valor! Mulher e Agricultura Familiar. Recife: SOS Corpo e MMTR-NE, 2005. Adaptada do livro Mulher e Trabalho na Agricultura Familiar, de Ana Paula Portella, Carmen Silva e Simone Ferreira, publicado pelo SOS Corpo em 2004.

TELLES, Vera da Silva. Sociedade Civil e a Construção de Espaços Públicos.
In: DAGNINO, Evelina. Anos 90: Política e Sociedade no Brasil. São
Paulo, Brasiliense, 1994.

THOMPSON, E.P. Miséria da Teoria ou um Planetário de Erros – Uma
Crítica ao Pensamento de Althusser. Tradução de Waltensir Dutra.
Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1981.

TOURRAINE, Alain. Por um Novo Paradigma para Compreender o
Mundo de Hoje. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

Edição	SOS CORPO
Tipo principal	Minion Pro 10,5 / 13,5
Papel	Pólen 80 g/m ² (miolo) Supremo 250g/m ² (capa)
Número de páginas	136
Tiragem	500 exemplares
Impressão	Provisual
Finalização	Fevereiro de 2007



ISBN 978-85-89165-09-9



9 788589 165099

apoio



União Europeia

Este trabalho foi desenvolvido com o apoio financeiro da União Europeia. Os conteúdos expressos são de responsabilidade do SOS COIPO e não refletem necessariamente a posição oficial da União Europeia.