

Mulheres em Espaços de Poder
em Organizações e Movimentos Sociais

Carla Batista, Márcia Larangeira e Taciana Gouveia



Dezembro 2010

Mulheres em Espaços de Poder em Organizações e Movimentos Sociais

Realização • SOS Corpo Instituto Feminista para a Democracia

Autoras • Taciana Gouveia, Márcia Larangeira e Carla Batista

Revisão • Fabiano Gonçalves

Secretaria de Produção • Fátima Ferreira

Projeto Gráfico • Edson Corrêa Júnior

Apoio • Oxfam-Novib

Tiragem • 100 exemplares

Impressão • Suassuna Copiadora

B333m

GOUVEIA, Taciana

Mulheres em espaços de Poder em Organizações e Movimentos Sociais /
Taciana Gouveia, Márcia Larangeira e Carla Batista. - Recife: SOS Corpo
Instituto Feminista para a Democracia, 2010.

176p.

1. Mulheres - poder. 2. Movimentos sociais. 3. Relações de gênero.
I. Márcia Larangeira II. Carla Batista

CDU 305.4

Sugerimos e motivamos a reprodução, total ou parcial, das ideias aqui expostas por todos os meios (conhecidos e desconhecidos). Para cópia e difusão dos materiais publicados, favor citar as fontes.

Edição

SOS Corpo Instituto Feminista para a Democracia

Rua Real da Torre, 593 - Madalena - Recife - PE - Brasil

Tel.: + 55 81 3087.2086 / Fax: + 55 81 3445.1905

e.mail: sos@sosCorpo.org.br

www.sosCorpo.org.br

Sumário

Apresentação.....

Mulheres em espaços de poder em organizações e movimentos sociais: um estudo
exploratório.....
Taciana Gouveia, Márcia Larangeira e Carla Batista

Metodologia.....
Taciana Gouveia, Márcia Larangeira e Carla Batista

Formas e modos: relações de gênero nas estruturas e políticas institucionais.....
Taciana Gouveia, Márcia Larangeira e Carla Batista

As mulheres e a experiência com o poder.....
Taciana Gouveia, Márcia Larangeira e Carla Batista

Antinomias e contradições: a dinâmica da institucionalidade.....
Taciana Gouveia

ONGs e movimentos de mulheres - uma relação tão delicada.....
Márcia Larangeira

Apresentação

Nesta publicação, o SOS Corpo Instituto Feminista para a Democracia apresenta os resultados da pesquisa 'Mulheres em espaços de poder em organizações e movimentos sociais do campo democrático-popular: um estudo qualitativo'.

Essa pesquisa teve por objetivo analisar a presença das mulheres nos espaços de poder em organizações e movimentos sociais mistos do campo democrático-popular e as condições nas quais esse poder é exercido.

Esse estudo visava identificar os espaços de poder no interior das organizações e movimentos e o modo como as mulheres os ocupam, considerando as condições que limitam e/ou potencializam o exercício desse poder, bem como as formas que esse poder assume, a que estratégias correspondem e o grau de efetividade que alcançam.

Em que pese o fato de que há um conjunto de estudos que analisam os vários aspectos das dinâmicas sócio políticas relacionadas à ocupação dos espaços de poder pelas mulheres, não conhecemos estudos ou análises que focalizam especificamente o universo das organizações não governamentais e movimentos sociais que se caracterizam pela luta contra as desigualdades e injustiças. Assim sendo, optamos por um estudo de caráter exploratório, realizado através da metodologia qualitativa, de modo a que conseguíssemos apreender tanto elementos mais objetivos, quanto, e principalmente, as dimensões das representações dos próprios sujeitos pesquisados aí envolvidas.

Além do texto analítico que apresenta os dados da pesquisa, a publicação é composta também por outros dois artigos de autoria de duas das pesquisadoras que compuseram a equipe deste projeto - Márcia Larangeira e Taciana Gouveia - os quais foram importantes subsídios para a construção dos instrumentos utilizados e serviram como referências para a análise dos dados.

Mulheres em espaços de poder em organizações e movimentos sociais: um estudo exploratório.

Carla Batista, Márcia Larangeira e Taciana Gouveia

A ocupação pelas mulheres dos espaços de poder nas várias instituições sociais é um processo histórico resultante das lutas políticas travadas pelos movimentos de mulheres e feminista, em especial a partir da metade do século XX. Por serem parte de um processo histórico, as condições em que as lutas das mulheres se dão apresentam variações, como também resistentes permanências.

Do ponto de vista das variações, a reconhecida legitimidade das lutas feministas e, conseqüentemente, a defesa dos direitos das mulheres criam campos políticos em que não há possibilidades de discriminações explícitas ou impedimentos formais para que as mulheres ocupem os cargos de poder nas instituições sociais. Além disso, as próprias mulheres, ainda que não pertençam a movimentos feministas, reconhecem e almejam para si a igualdade. Tais mudanças fazem com que não encontremos mais tantos “estranhamentos” em função de mulheres fazerem parte de direções, especialmente em instituições que lutam pela transformação das condições de injustiça e desigualdade na sociedade brasileira, como é o caso de ONGs e movimentos sociais.

Se, conforme afirmam Heller e Fehér¹, *“o feminismo foi, e continua sendo, a maior e mais decisiva revolução social da modernidade (...) um divisor de águas em toda as culturas até agora existentes”*, ao questionar profundamente suas estruturas e nelas provocar mudanças, inclusive na própria concepção do que são as mulheres e suas possibilidades, essa revolução ainda não está completamente realizada, dado que as estruturas concretas e ideológicas da dominação são capazes de absorver, em muitos aspectos, os conteúdos radicais do projeto político feminista e “adaptá-lo” de modo distorcido às condições de manutenção das dinâmicas de poder.

Porque, como afirmamos anteriormente, há as resistentes permanências que impedem, por vezes de modo “sutil”, que a igualdade almejada efetivamente se estabeleça, a ponto de não se conseguir vislumbrar, a uma primeira mirada ou reflexão, onde os pontos de contradições e conflitos permanecem inalterados. Tais pontos de tensão localizam-se de modo muito forte na relação entre público e privado - e a correlata divisão sexual do trabalho -, em que supostamente parecia haver uma “equilibrada” divisão dos domínios da vida entre mulheres e homens, mantendo oculta, até hoje, a operação ideológica que faz com que se equalize, para as mulheres, o privado com o doméstico, possibilitando aos homens que transitem sem qualquer dificuldade entre as dimensões privadas e públicas, e, na ainda grande maioria das situações, sem encargos no lidar com o doméstico. Para as mulheres, o trânsito entre o público e o privado, em articulação com o peso da esfera doméstica, não é simples e, no limite, não está plenamente assegurado.

1 HELLER, Ágnes e FEHÉR, Ferenc. A condição política pós-moderna. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1998.

Ao realizarmos este estudo, que busca conhecer como se dão os processos de ocupação dos cargos de poder pelas mulheres em ONGs e movimentos sociais, e, de modo mais específico, como essas mulheres refletem sobre as suas experiências, pudemos constatar, tanto as mudanças, como as permanências dessa luta histórica. Sim, porque consideramos que, ainda que não se identifiquem facilmente os nexos causais entre as mulheres que dirigem/coordenam ONGs e movimentos sociais, e a luta feminista, o fato de elas estarem onde estão é tanto resultado das lutas das mulheres ao longo do tempo, como é continuidade da mesma, dado que afirmam, confirmam e possibilitam condições para o estabelecimento de relações efetivamente igualitárias entre homens e mulheres.

Concordamos novamente com Heller e Fehér² quando afirmam que:

“as mulheres hoje lutam por uma contingência dual: pelas indeterminabilidades de suas possibilidades e pelas precondições de sua autodeterminação. Em geral, as mulheres que lutam pelas condições de sua autodeterminação também passam a ter uma sensibilidade mais intensa para todos os tipos de contestação que visam aumentar as possibilidades de autodeterminação.”

As análises feitas por nossas entrevistadas e entrevistados sinalizam nesse sentido. Como também trazem a alegria e o orgulho por suas trajetórias, ao lado das dificuldades produzidas pelas estruturas de dominação que se revelam especialmente nas “sutis” discriminações e nos concretos obstáculos para um transitar no mundo realmente livre e autônomo das mulheres.

Assim, organizamos as nossas análises em duas sessões, precedidas de uma apresentação da metodologia do estudo. Na primeira sessão, refletimos sobre as estruturas, dinâmicas e políticas institucionais de ONGs e movimentos sociais, a partir dos depoimentos de mulheres e homens que estão em cargos de direção/coordenação. Na segunda sessão, trabalhamos as experiências das mulheres nesses espaços de poder, a partir das reflexões feitas pelas próprias mulheres.

Não temos a intenção de apresentar conclusões definitivas, mas, sim, tomar o pensamento construído no diálogo com os homens, mas especialmente com as mulheres, como um ponto de partida e continuidade para o avanço dos espaços e possibilidades de igualdade entre mulheres e homens.

Por fim, o SOS Corpo gostaria de agradecer aos quatorze movimentos e organizações das diversas regiões do país, e em especial às mulheres e homens que entrevistamos e que, gentilmente, colocaram-se à nossa disposição, abrindo espaço e tempo em suas agendas atribuladas, permitindo acesso a documentos internos, compartilhando informações e reflexões. Essas receptividade e generosidade, associadas ao sentido de compromisso político e respeito para com nosso trabalho, foram essenciais ao desenvolvimento deste trabalho, tanto quanto estimulantes para nos dedicarmos a esse vasto e rico material.

2 Op. cit.

Metodologia

Carla Batista, Márcia Larangeira e Taciana Gouveia

A presente pesquisa é um estudo exploratório, cujo objetivo foi conhecer e refletir sobre as dinâmicas relacionadas à presença das mulheres nos espaços de poder, suas estruturas, políticas e dinâmicas, considerando as trajetórias que as levaram a ocupar tais espaços, bem como as condições que limitam e que potencializam o exercício do poder.

Em que pese o fato de que há um conjunto de estudos que analisam os vários aspectos das dinâmicas sociopolíticas relacionadas à ocupação dos espaços de poder pelas mulheres, não conhecemos estudos ou análises que focalizam especificamente o universo das organizações não governamentais e movimentos sociais que se caracterizam pela luta contra as desigualdades e injustiças. Assim sendo, optamos por um estudo de caráter exploratório, realizado por meio da metodologia qualitativa, de modo que conseguíssemos apreender, tanto elementos mais objetivos, quanto - e principalmente - as dimensões das representações aí envolvidas e a reflexão sobre as mesmas.

Nesta pesquisa, trabalhamos com dez organizações não governamentais e quatro movimentos sociais. Nos pareceu importante ter esses dois tipos de instituições em função do fato de que, em que pese suas semelhanças em termos de projetos políticos, as estruturas e dinâmicas são bastante distintas, como também o perfil socioeconômico das pessoas que as constituem.

O primeiro passo na definição da amostra foi optar pela seleção de ONGs que fossem filiadas à Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG), pois tal filiação define um campo político que está fortemente vinculado às lutas por direitos. Para o caso dos movimentos sociais, optamos por trabalhar com aqueles que focam suas ações nas dinâmicas urbanas e rurais. Contudo, logo quando dos contatos iniciais, não obtivemos respostas dos movimentos ligados à questão rural, apesar da nossa insistência, e, assim sendo, compusemos a amostra apenas com os movimentos sociais urbanos.

Tanto para as ONGs quanto para os movimentos, dois critérios eram fundamentais: a presença de mulheres em cargos de poder no momento da entrevista e a realização de ações voltadas para a igualdade de gênero. Por cargos de poder queríamos nos referir às estruturas de coordenação e/ou direção centrais das instituições. No caso das ONGs nos interessava apenas as estruturas de poder que operam no cotidiano das organizações e não nos conselhos e/ou assembleia.

Para as ONGs, ainda trabalhamos com o critério de localização nas cinco regiões político-administrativas brasileiras, de modo que tivéssemos duas organizações por região. Buscamos também a diversidade temática, amplitude da abrangência de ações, bem como portes distintos. Com relação a este último elemento, entendemos por porte o volume de recursos que compõem o orçamento anual de uma dada organização. Para o universo das associadas ABONG, de acordo com a última pesquisa realizada (2010), há uma grande diversidade no volume de recursos acessados, ainda que encontremos uma maior concentração nas faixas que vão de R\$ 200 mil a R\$ 500 mil (18,5%), de R\$ 500 mil a R\$ 1

milhão (23,1%) e de R\$ 1 milhão a R\$ 2 milhões (17,6%). Assim sendo, e analisando o porte a partir das próprias características do universo, as organizações que compõem a nossa amostra podem ser definidas como médias e grandes.

É importante destacar que, ao compormos o conjunto dos critérios, houve uma região em que não conseguimos identificar duas ONGs que se enquadrassem em todos eles. Em função disso, optamos por uma outra organização que, mesmo não sendo associada à ABONG, tem um perfil muito próximo, trabalha em parceria com muitas das associadas e se adequava aos demais critérios.

Ainda com relação às ONGs, descobrimos, durante a entrevista, que uma das organizações escolhidas não tinha, naquele momento, homens compondo sua direção. Em outra havia mulheres no conselho diretor e na coordenação ampliada interna. Como as entrevistas foram realizadas nas sedes das organizações e, por coincidência, eram duas organizações da mesma região, optamos por manter ambas na amostra. No primeiro caso, porque, para nós, era fundamental a presença de mulheres e, no segundo caso, porque tanto o coordenador executivo como a coordenadora que entrevistamos afirmaram não haver muitas diferenças de poder entre as duas instâncias.

Para os movimentos sociais, formulamos ainda dois critérios: a) ter atuação nacional; e b) ser filiado ao Fórum Nacional de Reforma Urbana - o que nos daria uma composição de campo político semelhante ao que definimos para as ONGs.

Durante a realização das entrevistas com as/os dirigentes de movimentos sociais urbanos, tivemos duas dificuldades de agendamento. Em um movimento, não conseguimos, apesar de muitos esforços, entrevistar a diretora. Como este é um estudo exploratório e que não tem na sua metodologia de análise a dimensão comparativa intra organizações e movimentos, optamos por considerar válidas as entrevistas realizadas, utilizando-as nas nossas análises.

É importante esclarecer que os critérios criados para ONGs e movimentos não tinham o objetivo de ser tratados como variáveis, mas apenas criar planos de homogeneidade na amostra, bem como refletir, ainda que em uma grandeza muito menor, a diversidade dos tipos de organizações e movimentos que constituem o universo pesquisado.

Como afirmamos anteriormente, não trabalhamos, na nossa análise, com a dimensão comparativa intra organização ou movimento, nem entre organizações ou movimentos, ou mesmo entre organizações e movimentos. Nossa intenção foi identificar as similitudes, as recorrências e as distinções nas situações estudadas. O único eixo em que a dimensão comparativa é tratada é em relação às reflexões de mulheres e homens. As articulações analíticas sobre as diversidades das instituições estudadas são apontadas como elementos explicadores de determinadas situações.

Realizamos entrevistas estruturadas, na sede das organizações e movimentos, e que tinham duração entre uma e duas horas, a depender do questionário utilizado.

Elaboramos dois tipos de questionários, em sua maioria com perguntas abertas, que

foram aplicados em três tipos de grupos: a) mulheres em cargos de direção/coordenação; b) homens em cargos de direção/coordenação; e c) uma pessoa das funções administrativas das organizações e movimentos.

Os questionários B e C eram idênticos e continham as mesmas questões do questionário A. Contudo, este último continha uma sessão específica sobre a experiência das mulheres com o poder.

Assim sendo, o questionário A versava sobre os seguintes temas:

- a. Informações socioetárias;
- b. Perfil e trajetória profissional;
- c. Detalhamento da trajetória política, considerando:
 - i. Existência ou não de vínculos com movimentos e/ou organizações de mulheres;
 - ii. Lugares de poder ocupados dentro da instituição e em outras instituições.
- d. Dificuldades e problemas encontrados nessas trajetórias e opiniões sobre esses processos, em que se procurou traçar nexos entre as dimensões produtiva e reprodutiva (vida pessoal, profissional e política);
- e. Grau de conhecimento das políticas institucionais sobre igualdade entre homens e mulheres.

Já os questionários B e C focalizavam nas seguintes questões:

- a. Informações socioetárias;
- b. Perfil e trajetória profissional;
- c. Detalhamento da trajetória política, considerando:
 - i. Existência ou não de vínculos com movimentos e/ou organizações de mulheres;
 - ii. Lugares de poder ocupados dentro da instituição e em outras instituições.
- d. Percepções e opiniões sobre o exercício do poder por parte das mulheres, compartilhando com a existência ou não de políticas institucionais de gênero.
- e. Grau de conhecimento das políticas institucionais sobre igualdade entre homens e mulheres.

Desde a realização das entrevistas, mas principalmente quando da sua leitura, constatamos que comentemos um equívoco na formulação de um conjunto de questões relacionadas ao conceito de desenvolvimento institucional. Supúnhamos, a partir da nossa

experiência como trabalho nesse campo em outras organizações, que o conceito de desenvolvimento institucional era conhecido, quando, na realidade, não era bem assim. Houve inúmeras dificuldades por parte das/os entrevistadas/os em compreender as questões a elas/es relacionadas, em especial no grupo constituído pelas pessoas das equipes administrativas. Assim sendo, por reconhecer que o erro foi nosso, optamos por não trabalhar com as entrevistas desse grupo, dado que poderia provocar distorções nas reflexões. Consideramos que a não utilização dessas entrevistas não afetou o conjunto das análises aqui apresentadas. Pedimos desculpas às/aos entrevistadas/os por esse equívoco.

Além das entrevistas, que constituem o cerne dos estudos, analisamos documentos institucionais para conhecermos o perfil das organizações e movimentos.

O trabalho de campo foi realizado por duas pesquisadoras, nos meses de janeiro e fevereiro de 2009.

Formas e modos: relações de gênero nas estruturas e políticas institucionais

Carla Batista, Márcia Larangeira e Taciana Gouveia

As relações de gênero, aqui entendidas como as relações de dominação dos homens sobre as mulheres, são constituintes e constituídas pelas estruturas, políticas e dinâmicas institucionais. Ou seja, tais relações determinam as formas e os modos como as instituições se criam e se mantêm ao longo do tempo. Assim sendo, consideramos que as relações de gênero são uma das dimensões constituintes da realidade social, estando fortemente articuladas às relações de classes, raciais, geracionais e de orientação sexual, em que pesem as diferenciações nas lógicas que orientam cada uma dessas relações de dominação.

A isso se associa também a concepção que temos sobre o que sejam as instituições. Segundo Cavalcanti, Cardoso e Rocha, 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.”*³ No caso das organizações e movimentos que aqui analisamos, tal definição se faz importante na medida que nessa concepção está explícita a relação que há entre os modos e formas de uma dada instituição e o seu projeto político. Dito de outro modo, as estruturas e os modos com que as organizações e movimentos se dinamizam no tempo são resultantes do seu projeto político, da sua visão de mundo. Podendo, portanto, em dado momento, estar ajustados, assim como, em outros, estar em contradição ou desacordo. Esses processos são o que mantém as instituições vivas ou que limitam a sua existência, dado que as instituições não são mônadas, mas, sim, estão em constante relação com os contextos sociais, políticos e econômicos, afetando-os e sendo por eles afetados.

Assim, analisar as formas e os modos das organizações e movimentos nos fornece elementos para compreender como se constituem as vivências das mulheres na ocupação de cargos de poder, suas possibilidades e limites.

Todas as ONGs e dois dos movimentos⁴ têm uma estrutura formal que resulta das exigências da legislação brasileira para organizações sem fins lucrativos. Tanto nas ONGs quanto nos movimentos há uma pequena variação no modelo construído, mas a maioria são associações, tendo, portanto, na assembleia a sua instância máxima de decisão. No caso dos movimentos, a participação se dá por meio da filiação de entidades locais, estaduais e/ou regionais. São elas, junto com a composição das forças políticas, que indicam as representações. Já nas ONGs, as pessoas que compõem a direção externa⁵ o fazem a partir da categoria sócios/as. Nas assembleias, tanto de ONGs quanto de movimentos, em geral se definem as diretrizes político-estratégicas para a atuação em períodos mais largos de tempo, nunca menos de dois anos. É nessa instância que se definem também as direções nacionais - no caso dos

3 CAVALCANTI, Ana Elizabeth, CARDOSO, Carmen e ROCHA, Paulina. Reflexões sobre a instituição psicanalítica na contemporaneidade. In KHEL, Maria Rita. A função fraterna. Rio de Janeiro : Relume Dumará, 2000.

4 O outro movimento pesquisado não tem um estatuto formal, mas sua estrutura real de funcionamento guarda semelhanças com a estrutura dos outros movimentos e organizações.

5 Usamos aqui, para facilitar a compreensão da análise, as categorias direção externa e direção ou coordenação interna. No primeiro caso, estamos nos referindo às instâncias que não fazem parte diretamente da vida cotidiana. Já a categoria direção/coordenação interna se refere à instância que está no dia a dia da organização. Essas categorias servem apenas para a análise das ONGs, dado que os movimentos só possuem uma instância diretiva.

movimentos sociais - e o conselho diretor - no caso das ONGs.

As ONGs têm um desenho bastante semelhante em suas estruturas, ainda que o tamanho da assembleia de sócios/as seja bastante variado. As instâncias de conselho diretor e conselho fiscal são as que se apresentam em todas as organizações, podendo haver outras instâncias. A capacidade de influência político-estratégica dessas instâncias - incluso a assembleia - também varia muito. O conselho diretor funciona, em geral, como um elemento de ligação entre a assembleia e a gestão da instituição, que é feita a partir de uma coordenação interna.

Tal coordenação interna, que é a instância que opera o cotidiano da organização e, conseqüentemente, o alcance do seu poder, depende dos modos como estão definidas as atribuições da direção externa, em particular do conselho diretor. Nos casos por nós analisados, só há uma organização em que a direção externa tem uma incidência mais forte nas decisões mais cotidianas. Nas demais situações, as coordenações internas têm bastante autonomia para definir suas dinâmicas, políticas e regras internas.

Esse parece ser um fator importante nos processos relacionados à ocupação pelas mulheres dos espaços de poder, dado que o conjunto das entrevistas demonstra que há uma maior visibilidade das questões de gênero no espaço interno das organizações. Consideramos que tal visibilidade decorre do fato de que é no cotidiano das organizações que as tensões são vividas e negociadas, não sendo possível, portanto, lidar com as dinâmicas de gênero apenas no plano discursivo. Ou seja, podemos inferir que há maiores condições de acesso para as mulheres ao espaço de poder nas instâncias internas, como também é nos processos internos que as contradições se tornam mais evidentes, o que, por sua vez, requer respostas práticas e não apenas discursivas.

No caso dos movimentos sociais, não é possível fazer a distinção entre direção interna e externa, já que as instâncias de direção nacional têm um caráter representativo e a composição de cada direção obedece a critérios bastante complexos, dada a magnitude das estruturas, que não pode ser comparada com as das ONGs. A complexidade dessa composição leva a que todos/as entrevistados/as ressaltem que a maior ou menor presença das mulheres na direção está diretamente determinada tanto pelas dinâmicas políticas regionais, como pela composição das forças políticas que atuam nos movimentos. Todos/as os/as entrevistados/as afirmam que há forte indicação de que se formem direções com paridade entre homens e mulheres. Em alguns casos, a questão é considerada uma política do movimento. Contudo, na maioria das vezes não há uma formação de direção nacional paritária, além do que tal paridade se dá, por vezes, com a colocação de mulheres na suplência.

Das dez ONGs entrevistadas, oito afirmam ter mulheres ocupando espaços de poder desde sua fundação. Na maioria dos casos, isso ocorre tanto nas instâncias externas como nas internas. Contudo, em apenas dois casos analisados, as mulheres foram ou são majoritárias na

composição dos espaços diretivos.

Em dois casos, mulheres foram citadas como fundadoras da organização e em outro foi apontado que a presidência do conselho diretor da organização tem sido, ao longo dos anos, ocupada por uma mulher. Neste último caso, a explicação toma como argumento central o fato de que o foco do trabalho desenvolvido pela ONG se articula com uma área que historicamente tem presença majoritária de mulheres.

Houve dois casos em que não foi mencionada a presença de mulheres nas instâncias de poder da organização desde sua fundação, explicados por motivos distintos. No primeiro caso, as pessoas entrevistadas não tinham informações sobre os momentos iniciais da organização, ainda que a coordenadora que trabalha na organização há mais de duas décadas tenha informado que, durante esse período, sempre houve mulheres em espaços de poder da gestão cotidiana.

No segundo caso, a situação é um pouco mais complexa, dado que a organização mudou bastante sua configuração inicial, pois o grupo fundador era uma organização estrangeira. Assim, para os/as entrevistados/as, houve dificuldade em definir o começo da organização. De todo modo, desde que a organização foi “refundada”, no começo dos anos 2000, até a metade de 2008, as mulheres eram maioria na ocupação dos espaços de poder.

Os/as entrevistados/as dos movimentos sociais também afirmam que, desde o começo, sempre houve a presença de mulheres nas direções nacionais.

Assim sendo, podemos concluir que a presença das mulheres nos espaços de poder tem sido uma constante nas ONGs e movimentos sociais brasileiros. Tal presença pode estar relacionada, inclusive, com o tempo de existências dessas instituições, dado que, no caso das ONGs entrevistadas, elas têm de 20 a 30 anos de existência e os movimentos da reforma urbana têm menos de 30 anos. Esse é um período já fortemente marcado pela presença das mulheres na vida pública, bem como são contemporâneos da fundação de ONGs feministas e do ressurgimento do movimento de mulheres na cena política brasileira.

Esse é, para nós, um elemento importante no entendimento da presença de mulheres nas direções de movimentos e ONGs, na medida que traz para o debate político questões que confrontam as formas e as políticas das chamadas organizações e movimentos mistos. No mínimo, a existência de ONGs feministas e do movimento de mulheres cria constrangimentos que impedem posições explicitamente resistentes. Contudo, é importante destacar que esse elemento não foi citado diretamente por nenhum/a dos/as entrevistados/as. Há apenas algumas menções indiretas, como quando um coordenador de uma ONG afirma que seria um pouco estranho, nos dias de hoje, haver organizações ou movimentos sem a presença de mulheres na direção.

Quando perguntados/as sobre se a estrutura organizacional facilita ou não o acesso das mulheres às instâncias de poder, metade dos homens e mulheres entrevistados que estão nessas instâncias responderam que a estrutura facilita o acesso, três consideraram a estrutura

como sendo neutra, ou seja, nem dificulta nem facilita, e apenas uma mulher considerou que a estrutura dificulta o acesso das mulheres.

Os argumentos que afirmam que a estrutura facilita o acesso das mulheres às instâncias de poder têm em comum o fato de considerarem as instâncias internas de gestão, as chamadas coordenações, como mais abertas, gerando, assim, mais possibilidades para as mulheres chegarem ao poder. Esses argumentos nos permitem fazer algumas inferências. A primeira delas é que, mesmo tendo sido majoritária a presença de mulheres nos cargos de poder das organizações e movimentos, a realidade parece apontar que esses cargos não são "naturalmente" concebidos como sendo para serem ocupados pelas mulheres porque a referência à maior "abertura" das instâncias internas indica que em outros espaços há impedimentos concretos. Isso confirma também que, quanto mais participativas e democráticas são as estruturas institucionais, mais condições têm de serem espaços igualitários para o exercício do poder entre homens e mulheres.

Outro elemento que nos chama a atenção é o fato de que, ainda que a diferença entre quantidade de homens e mulheres trabalhando nas ONGs seja pouco significativa, não parece haver nenhuma relação entre esse número e a ocupação dos espaços de poder pelas mulheres - pelo menos esse não é um fator ressaltado por nenhum/a entrevistado/a. São outros os critérios que explicam a presença das mulheres nesses espaços, sendo bastante frequente a recorrência de menções sobre a trajetória delas na organização.

Essa recorrência nos possibilita vários caminhos de análise. Trabalharemos alguns deles nesta sessão, enquanto os demais surgirão quando da análise da experiência das mulheres na ocupação dos espaços de poder.

Como afirmamos anteriormente, grande parte dos/as entrevistados/as e, em menor medida, as entrevistas tomam a própria existência de mulheres nas direções ou coordenação como um argumento para exemplificar que a estrutura da organização ou do movimento não é impeditivo para a igualdade entre homens e mulheres. Contudo, essa presença é atribuída à própria trajetória das mulheres e sua legitimidade interna ou externa, o que, em si mesmo, enfraquece o argumento, na medida que são características determinadas - e especialmente o tempo em que elas estão nas organizações - que fazem com que elas estejam em tal ou qual posição.

Não houve nenhum exemplo de como as estruturas facilitam o acesso das mulheres ao poder, o que nos faz supor que não ter um impedimento explícito já é entendido como facilitar. É interessante observar que em apenas duas organizações houve um aumento do número de mulheres nas coordenações internas, sendo que, em uma delas, esse aumento é derivado de mudanças na estrutura de coordenação. Em outro caso, a organização está vivendo, pela primeira vez, a experiência de ter uma mulher na coordenação, ainda que o coordenador entrevistado considere que a estrutura não influencia a presença - ou, no caso, ausência - de mulheres na coordenação da mesma ao longo de mais de 20 anos.

A argumentação desse coordenador para explicar tal situação aponta para um modo comum como as organizações e movimentos percebem a noção de estrutura institucional. Ainda que os argumentos sejam semelhantes, apresentaremos primeiro aqueles referentes às ONGs, para, em seguida, trabalharmos a análise dos movimentos.

Essa organização é a única que, desde a sua fundação, tem uma equipe composta majoritariamente por homens. O fato de trabalharem com as questões rurais e com populações rurais, tidas como mais conservadoras, é utilizado para explicar porque há poucas mulheres. Ou seja, o trabalho requerido na organização é historicamente considerado “masculino” e vai lidar com pessoas que não se sentiriam “confortáveis” em lidar com mulheres como técnicas. É interessante observar que a coordenadora entrevistada (em que pese não considerar que a estrutura é neutra, ao contrário, considera que ela traz efeitos negativos para as mulheres) usa o mesmo argumento para explicar o porquê de tão poucas mulheres no histórico da organização.

No mesmo sentido, encontramos a explicação - tanto do coordenador, quanto da coordenadora de uma organização, que tem uma equipe composta por muitas mulheres e que sempre teve mulheres na direção externa e interna - no fato de que o tema com o qual a organização trabalha é historicamente “feminino” - educação -, portanto, é quase que natural que elas estejam onde estão.

Ou seja, ainda que considerem que as estruturas organizacionais no mínimo não influenciem o acesso das mulheres ao poder, recorrem a fatos da realidade externa para explicar a maior ou menor presença de mulheres, sem tecer considerações sobre a possível manutenção das lógicas dominantes na dinamização das estruturas organizacionais, nem para o fato de que, no caso das populações rurais, elas também são compostas por mulheres e, no caso da área temática ser tida como historicamente feminina, não impede que os homens façam parte da organização em quantidade muito semelhante à das mulheres e ocupando, desde sua fundação, o principal cargo de poder interno.

Um exemplo muito claro dos modos como as dinâmicas internas são marcadas pela realidade externa pode ser encontrado em duas organizações. Um fato que parece banal, mas é bastante revelador. Nessas organizações, o principal cargo diretivo era o de secretário executivo e, enquanto apenas homens ocupavam-no, não havia problema algum, pois todos/as entendiam que aquela pessoa era um dirigente. Contudo, quando as mulheres, em ambas as organizações, passaram a ocupar esse cargo foi necessário fazer uma mudança na sua nomenclatura, pois “secretária executiva” era, muitas vezes, interpretado como sendo a mulher que realiza trabalhos de secretaria - uma profissão marcadamente feminina -, e não uma mulher que dirigia a instituição. Ou seja, nem a estrutura nem a gramática são neutras na vida real.

Contudo, ainda que não discordemos da constatação de que há funções e questões tidas como “femininas” ou “masculinas”, tais argumentos parecem reforçar a ideia de que as

organizações desconectam, em suas análises sobre suas estruturas, a relação com os contextos sociais, econômicos e políticos que criam e mantêm as desigualdades de gênero. Como decorrência, mesmo que não existam quaisquer impedimentos ou restrições formais para as mulheres ocuparem espaços de poder, na maioria das organizações os impactos das desigualdades “externas” não são minorados pelas estruturas, podendo existir situações em que terminam por reforçar tais desigualdades. Voltaremos a esse aspecto de modo mais detalhado quando analisarmos as políticas institucionais.

Com relação aos movimentos sociais, encontramos uma situação muito semelhante, já que em todos os casos e em entrevistas com homens e mulheres, não há quem afirme que a estrutura do movimento é impeditiva para o acesso das mulheres. Contudo, na construção da argumentação, os efeitos das desigualdades sociais, políticas e econômicas aparecem com mais facilidade.

Como os movimentos não têm um cotidiano de ação em que todas as pessoas que dele fazem parte estejam próximas e nem mesmo uma definição precisa do que sejam militantes do movimento ou pessoas com as quais o movimento atua, fica um pouco mais complexa a definição dos processos de ocupação de espaços de poder pelas mulheres. Entretanto, uma questão unifica as análises: o fato de que as mulheres são maioria na base do movimento.

É frequente a referência de que são as mulheres que sustentam cotidianamente a luta urbana, desde o que se chama “segurar a ocupação” - dado que são elas que ficam nas casas durante o dia -, passando pelo enfrentamento das situações de despejo, quanto das lutas por reivindicação de melhorias para a comunidade. Em que pese a dificuldade político-conceitual de não sabermos se a maioria das mulheres da “base” se reconhecem como parte de um movimento e, portanto, parte de uma hierarquia, ainda que informal, é fato de que as mulheres compõem e dão força aos movimentos urbanos. Quando analisam essa contradição - mulheres são maioria no movimento, mas minoria nas direções -, todos/as apontam rapidamente para a realidade desigual das mulheres: terem que cuidar da casa, dos/as filhos/as, serem oprimidas por seus companheiros, não terem autonomia financeira. Essa dimensão financeira é tão importante na análise das lideranças dos movimentos que um deles afirma que, se o movimento tivesse mais condições, poderia fazer algo para mudar isso, dando algum recurso financeiro para que as mulheres pudessem não só participar esporadicamente, mas se dedicar ao movimento.

Há ainda alguns requerimentos na ocupação de cargos de poder que podem afetar ou dificultar o acesso ou permanência das mulheres nos mesmos, e é interessante constatar que apenas as entrevistadas fizeram menção a tais requerimentos, mas não os articulando com as estruturas organizacionais.

Estamos nos referindo aos impactos diretos de várias dimensões da vida privada, como o cuidado com os/as filhos/as e demais familiares, relações afetivas e administração da casa. Ainda que as estruturas organizacionais pareçam, à primeira vista, nada ter com isso, ao

desenhar formatos e criar determinados requerimentos que não levam em conta tais condicionantes das sociedades patriarcais, terminam por reificar os mesmos impedimentos, em vez de se criar soluções que os minimizem. O exemplo mais evidente se refere à necessidade de viagens, bastante frequentes e de longa distância e duração. Mulheres com filhos/as pequenos/as dificilmente têm condições de exercer atividades com tais exigências e, se o fazem, há um custo pessoal pouco considerado por suas organizações e movimentos. Ainda que não haja um impedimento explícito, a não consideração dessas situações afeta não só as avaliações do conjunto das pessoas que compõem as organizações sobre quem tem mais ou menos possibilidades para ocupar os espaços de poder, como, e de modo muito forte, afeta as aspirações das próprias mulheres em ocupar tais funções. Ou seja, como em todas as organizações da nossa sociedade, as carreiras das mulheres são profundamente condicionadas pelas escolhas que são feitas na vida privada, mas o mesmo não se dá com os homens.

Esse conjunto de questões também se reflete nas imagens que as organizações criam sobre o que é ser uma liderança. Tais imagens carregam em si as marcas das desigualdades de gênero e servem como métrica para julgar as capacidades de mulheres e homens, sem que haja um questionamento sobre dos valores aí embutidos. Não nos parece impossível inferir que o peso dado às trajetórias pessoais por muitos dos/as entrevistados/as se articula com essa imagem ou ideal de uma liderança, imagem essa que se constitui a partir da experiência masculina nesses espaços.

É interessante observar ainda que três dos entrevistados apontam, a partir de situações diversas, o fato de que as mulheres, em especial as mais jovens, têm uma rotatividade maior nas organizações e que, para eles, tal situação se relaciona com a baixa remuneração oferecida pela organização. Essa análise ecoa as várias pesquisas já realizadas, que apontam para o fato de que, para as mulheres, condições mais estáveis e seguras de trabalho têm um sentido muito forte. Não é possível elidir dessa análise as marcas, tanto das estruturas desiguais de gênero, quanto das lutas e posições do movimento feminista, na medida em que grande parte das mulheres tem na busca de independência financeira um elemento fundamental para seus projetos e existências.

Contudo, no contexto desta pesquisa, parece haver um círculo vicioso, dado que um dos fatores mais citados para que as mulheres estejam em cargos de direção é o tempo e o conhecimento que elas têm na e sobre a organização. Assim sendo, se as estruturas e dinâmicas sociais, políticas e econômicas levam a que mulheres mais jovens não construam trajetórias longas nas organizações e, ao mesmo tempo, as estruturas e dinâmicas institucionais não são, por diversos fatores, compatíveis com as necessidades das mulheres, elas tendem a permanecer minoritárias nos cargos de poder, ainda que haja intenção e compromisso com a igualdade das mulheres. Tal constatação se confirma quando analisamos as chamadas políticas institucionais.

De modo geral, há certa uniformidade nos valores que baseiam as ações dentro das

organizações e movimentos, como democracia, direitos humanos, solidariedade, igualdade e participação. De acordo com 90% dos/as entrevistados/as, tais valores se expressam em políticas que, ao serem aplicadas, produzem condições de igualdade entre mulheres e homem. Há uma recorrência em se tomar as políticas trabalhistas como exemplo dessa situação igualitária. Contudo, a própria legislação trabalhista brasileira já confere isonomia para homens e mulheres; portanto, podemos inferir que as organizações avançam pouco no estabelecimento de outras políticas que permitam instituir processos e condições igualitárias para mulheres e homens. Apenas uma das entrevistadas coloca uma perspectiva um pouco diferente quando afirma que sua organização tem a preocupação não apenas de aplicar todas as políticas públicas de ampliação e defesa dos direitos das mulheres, mas também de expandi-las o máximo possível, ultrapassando, assim, os limites da própria legislação.

Entretanto, durante o processo da entrevista, algumas análises fraturam um pouco essa visão monolítica de que as políticas institucionais geram sempre condições igualitárias para homens e mulheres. Apresentaremos inicialmente a reflexão de um coordenador ao nos dar um exemplo de que, por vezes, as contradições aparecem em atos rotineiros da gestão institucional.

Ele nos conta um caso que envolvia a compra de um instrumento de trabalho, em que fica patente que as políticas institucionais, ainda que pareçam neutras, não o são. A organização conseguiu recursos para comprar equipamentos necessários ao trabalho e que seriam utilizados por técnicas e técnicos. O modelo que seria de manejo mais fácil para as mulheres não afetava o uso pelos homens; contudo, era um pouco mais caro. A organização optou pelo modelo mais barato, ainda que as mulheres tenham alertado para o fato de que, para elas, seria mais difícil utilizá-lo. O coordenador entrevistado, ao narrar esse episódio, afirmou que, no momento da entrevista, ele havia percebido como a decisão havia sido equivocada, pois a prevalência da lógica administrativa - diminuir os custos - terminou por gerar mais dificuldades para as mulheres.

Outras duas entrevistas trazem questões importantes que ampliam a visão sobre o que são políticas institucionais. A primeira delas faz uma relação entre o fato de que a organização, sendo composta majoritariamente por homens, termina por causar efeitos restritivos para as mulheres junto às quais atuam - as mulheres do chamado público beneficiário -, dado que, para elas, a relação se estabelecendo apenas com assessores homens gera inibições para a participação e também o represamento de demandas, pois elas não se sentiram à vontade para falar de todas as dimensões de suas vidas. Na avaliação dessa entrevistada, a implantação de políticas afirmativas para a contratação de quadros técnicos teria um impacto muito positivo no trabalho com as mulheres da “ponta”.

No segundo caso, um entrevistado aponta para o problema do tipo de trabalho realizado e a baixa remuneração recebida pelas pessoas, na grande maioria mulheres que atuam nos chamados “serviços gerais” das organizações. Ele afirma que essas mulheres não

participam dos processos internos de debates e decisões, ainda que estes sejam abertos, pois ficam “inibidas”. Contudo, em sua avaliação, o problema não está nas mulheres, mas, sim, nas políticas institucionais, que não são capazes de dar conta dessa situação por ele qualificada como “muito cruel”.

Consideramos que essas duas análises trazem elementos fundamentais para a reflexão do que sejam as políticas institucionais e seus limites na construção de organizações mais democráticas e igualitárias, na medida em que ambas têm, no cerne dos seus argumentos, a questão de como, mesmo sem perceber, as organizações reproduzem os efeitos para as mulheres das desigualdades e injustiças que vivem na sociedade. No caso das mulheres que realizam os serviços gerais, o entrevistado faz a importante conexão entre as desigualdades de gênero e de classe, que criam situações muito distintas para as mulheres dentro de uma mesma organização. Com isso, ele reforça a perspectiva da insuficiência do estabelecimento de princípios e normas igualitárias em contextos que, em si mesmos, podem não ser os produtores da desigualdade, mas que são fortemente afetados por ela. Nessa análise, sinaliza também para uma compreensão mais ampliada do que sejam políticas afirmativas, avançando para além das dimensões quantitativas e da ocupação de cargos de poder.

Já na situação analisada no primeiro caso, fica evidente que não basta que técnicos possam ter capacidade de análise e entendimento das desigualdades de gênero para que as mulheres com as quais trabalham se sintam em condições igualitárias de participação e proposição. Os limites e opressões da sociedade patriarcal continuam a organizar a experiência das mulheres, mesmo quando em contextos mais abertos e participativos. Tais contextos produzem evidentes efeitos positivos, contudo, não são suficientes para modificar completa ou momentaneamente a situação. Outro ponto relevante trazido nessa análise é a relação entre políticas institucionais e suas reverberações no trabalho externo à organização, pois é bastante comum que se trate um conjunto importante destas políticas como dizendo respeito ou regulando apenas a vida interna da organização. A análise feita pela entrevistada aponta muito fortemente para os problemas ou limites que a falta de atenção a essa interrelação pode causar nas ações desenvolvidas e seus resultados.

Nos movimentos da reforma urbana, encontramos outra situação em que as questões relacionadas à estrutura patriarcal da sociedade aparecem nas entrevistas, de modo mais explícito, quando entrevistados e entrevistadas mencionam a “cultura machista de muitos companheiros”, cultura essa que cria entraves para as mulheres se manifestarem sem receio de serem agredidas verbalmente pelos homens. Também nesse sentido estão as análises que colocam as estruturas e os modos de fazer da política do movimento como sendo distintas para mulheres e homens. Segundo um dos entrevistados, o modo masculino de fazer política é na base dos conchavos; já as mulheres têm uma preocupação maior na construção dos processos. Ora, se as mulheres são minoritárias nos espaços de poder dos movimentos, terminam por ser alijadas dos debates decisórios porque não participam dos conchavos.

Contudo, é interessante observar que esse mesmo entrevistado aponta que os modos de fazer política das mulheres, em que o cuidado com as relações e com a memória do movimento são os elementos fundamentais, representam a vitalidade e a inovação dos próprios movimentos.

Em que pese todas as organizações e movimentos entrevistados afirmarem seu compromisso com a igualdade de gênero, são raras as instituições que desenvolveram ou desenvolvem estratégias políticas de médio ou longo prazos em suas próprias organizações para dar conta dessa dimensão, ainda que seja bastante frequente, por parte das entrevistadas, a menção à importância desses processos para a ampliação e qualificação das ações externas da organização. Há referências esparsas a processos pontuais de formação e apenas uma organização citou um processo mais longo, realizado nos anos 1990. Entretanto, foi apenas a coordenadora entrevistada, que tem mais tempo na organização, que recordou o mesmo. O outro coordenador não faz referência a tal processo.

Em um dos movimentos, há uma estratégia consistente e já implementada. Em realidade, a estratégia reflete o modo como as questões das mulheres, em especial a sua auto-organização e fortalecimento, começaram a fazer parte da agenda do movimento. Essa estratégia tem como foco formar grupos de mulheres nas áreas em que o movimento atua, ou seja, nas chamadas bases locais. Esses grupos são espaços de discussão sobre as questões urbanas na perspectiva das mulheres, mas também um caminho para aumentar a participação delas. Não é por acaso que essa estratégia é desenvolvida por uma das mulheres entrevistadas - seja em movimentos ou ONGs - que se coloca como fazendo parte atualmente do movimento feminista.

Nos movimentos sociais, encontramos também a existência dos setoriais de mulheres que terminam por ser um espaço para ocupação do poder e formulação de proposições políticas relacionadas ao direito das mulheres. Contudo, em que pese a importância dos setoriais de mulheres, eles, em si mesmos, não têm muito peso político no conjunto das ações dos movimentos.

A não existência de estratégias específicas para trabalhar as questões de gênero e, mais ainda, o direito das mulheres, nas organizações e, em menor medida, nos movimentos, termina por se constituir um limitador para a realização da intencionalidade de organizações igualitárias, tanto do ponto de vista das lógicas internas à instituição, quanto das ações que realiza. Um dos entrevistados afirma que percebe uma lacuna entre o discurso e as práticas institucionais, e a luta das mulheres, citando um exemplo bem corriqueiro dessa situação, quando de um 8 de março, a organização havia marcado uma reunião sem sequer considerar ou mesmo tematizar as ações do movimento nesse dia.

Nas poucas organizações que têm políticas e ações que se direcionam para a igualdade de gênero e/ou o direito das mulheres⁶, a questão que se coloca é o grau de

⁶ Esse dado aparentemente apresenta uma contradição com dado de outra pesquisa recente, pois, ainda que não se refira especificamente às ONGs entrevistadas, mas ao conjunto das associadas à Abong, temos que 36,3% das associadas informam serem as mulheres os sujeitos a quem se destinam suas ações e 27,1% das mesmas afirmam

institucionalidade dessas ações, pois, dado que elas não estão firmadas em documentos internos, sendo muito mais decisões políticas tomadas pelas pessoas que compõem a organização - e também no caso, os movimentos -, qualquer mudança profunda nessa composição pode por em risco as ações voltadas para a igualdade de gênero.

Um dos coordenadores entrevistados, que faz parte de uma das organizações que têm ações mais definidas com relação às questões de gênero, afirma que, mesmo as mulheres ocupando muitos espaços de poder na organização, inclusive o seu principal cargo interno, isso não corresponde necessariamente a uma “institucionalização” porque não há uma estratégia definida e documentada e há também os limites dados pelas dinâmicas sociais externas. Com pequenas variações nos termos, essa mesma análise é feita por mais dois coordenadores de outras organizações.

Há, nos vários discursos, tanto de mulheres, mas em especial dos homens, uma linha argumentativa que procura articular a presença das mulheres nos espaços de poder com uma política, ainda que não formal, das organizações que teria produzido as condições necessárias para que as mulheres ocupassem tais espaços. Contudo, no decorrer da reflexão, esse argumento é enfraquecido no próprio discurso. Em um primeiro plano porque, como já mencionamos, a principal razão apresentada para explicar a presença delas em tais cargos é a trajetória das mesmas. Em um segundo plano, fica patente que a correlação é, na verdade, inversa: são as mulheres, ao ocuparem espaços de poder, que tendem a ampliar nos discursos e práticas institucionais a dimensão da igualdade de gênero. Ou seja, na maioria dos casos, elas são as causas, e não as consequências, de um compromisso institucional anterior. Ainda que tal análise não apareça nas entrevistas com os movimentos sociais, consideramos que ela também se aplica a eles.

É bastante positivada pelas pessoas entrevistadas a presença de mulheres nos espaços de poder das organizações e movimentos. Há um destaque recorrente ao fato de que as mulheres têm uma preocupação maior com as dinâmicas internas das organizações, bem como com o plano das relações pessoais. Além disso, a maioria dos entrevistados e todas as entrevistadas afirmam que a presença de mulheres em lugares de poder tem um efeito exemplar na medida em que demonstram que elas têm capacidade de ocupar tais espaços, criando, assim, uma representação positiva para outras mulheres. Foi ressaltado também que a presença de mulheres em cargos de direção expressa os compromissos das organizações e movimentos com a igualdade das mulheres.

Quando perguntados/as sobre a existência ou não de resistências à ocupação dos espaços de poder pelas mulheres nas organizações e movimentos, a resposta de todos/as foi que não identificam tais resistências. Entretanto, uma das entrevistadas aponta para uma

que as relações de gênero estão entre os seus principais temas políticos (Ver GOUVEIA, Taciana e DANILIAUSKAS, Marcelo. Panorama das associadas à Abong. São Paulo : Abong, 2010). Dizemos que é uma aparente contradição porque considerar as questões de gênero como um tema prioritário não significa que automaticamente ele se traduza em ações específicas relacionadas ao direito das mulheres, nem mesmo a uma profunda transformação dessas relações desiguais.

sutileza que não nos parece aleatória. Ela diz que não identifica nenhuma resistência, mas, em determinadas situações de conflito em que há enfrentamentos mais duros, ela sempre duvida se os modos como esses conflitos se apresentam não ocorrem pelo fato de ela ser mulher. Ela não afirma que em tal ou qual situação tenha certeza que assim transcorreu, mas, para nós, essa dúvida que a assoma em determinadas situações é um pensar que se faz apenas no feminino, parecendo demonstrar que há sempre um fora de lugar para as mulheres na ocupação dos espaços de poder.

Há um traço que parece atravessar a reflexão de todos os homens entrevistados e, em menor medida, de algumas mulheres, que nos leva a considerá-lo como um elemento significativo para entender alguns dos limites encontrados nas estruturas e práticas das organizações e movimentos com relação à igualdade entre homens e mulheres. É importante salientar que não houve nenhum depoimento que reflita exatamente esta análise que apresentaremos, contudo, há no conjunto dos discursos uma lógica que nos permite fazer esta inferência.

É bastante recorrente o fato de que, ao se refletir sobre as desigualdades entre homens e mulheres, quase que automaticamente surgem menções a outras desigualdades, em especial às dimensões geracionais e raciais, e, em menor medida, àquelas relativas à orientação sexual. Em geral, acompanhadas de afirmações que a organização ou o movimento já equacionou melhor a dimensão de gênero, precisando, portanto, que se façam ações relacionadas às demais.

Em que pese o fato de que as “outras” desigualdades são realidade, tanto nas dinâmicas internas às organizações e movimentos, como nas estruturas e dinâmicas “externas”, nos parece importante refletir acerca dos porquês dessa associação e, principalmente, o que se considera como um maior equacionamento das desigualdades entre homens e mulheres.

Consideramos que a noção de transversalidade pode ser um dos elementos que explica o processo associativo entre desigualdades de gênero e as desigualdades raciais, geracionais e de orientação sexual.

A ideia de transversalidade - e aqui tratamos das dinâmicas relacionadas à questão de gênero - 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. Contudo, a prática do SOS Corpo na realização de assessorias em gênero para organizações mistas nos mostrou o limite dessa concepção, pois, como afirmamos em texto produzido em 2007,

“ainda que tenha sido um passo adiante, começamos a perceber que atravessar a realidade implicava em pensar que essa mesma realidade era formada por outras relações, em especial as relações de classe, gerando, com isto, uma contradição com o próprio pensamento feminista ao possibilitar, a

depende da interpretação, a impressão de que havia algo mais profundo que provocava as desigualdades ao qual as relações de gênero viriam se somar. Ou seja, arriscávamo-nos a reproduzir, ainda que de modo sutil, uma hierarquia entre relações que determinam a estrutura e a dinâmica social.”⁷

Como afirmamos no início desta sessão, as relações desiguais de gênero são estruturantes da realidade, incluindo aqui a realidade das organizações e movimentos, e, se assim o é, não há como produzir mudanças efetivas sem um questionamento profundo das relações de poder. Concepções que se ancoram na noção de transversalidade operam apenas no plano inclusivo, ou seja, mulheres fazem parte da direção, algumas ações institucionais são dirigidas às mulheres, criam-se compromissos com a luta pela igualdade. Ainda que tais processos sejam necessários e importantes, eles não são suficientes para criar condições reais de igualdade, até porque a lógica da exclusão/inclusão omite o fato de que não fazer parte de algo é, na verdade, o modo de pertencimento que a dominação dá aos/às oprimidos/as.

Com isso não estamos afirmando que as organizações e movimentos são opressores das mulheres, mas, sim, que o não questionar a fundo as dinâmicas de poder e como elas se concretizam em políticas e práticas, traz grandes limites para a igualdade.

Apenas nos depoimentos das mulheres entrevistadas - e aqui nos referimos às questões que foram aplicadas a mulheres e homens - identificamos reflexões que claramente apontam para o questionamento das relações desiguais de poder que se expressam em análises que podemos chamar de comparativas, ou seja, é bastante comum que as mulheres façam referências, em suas falas, às suas condições e às dos seus companheiros de direção/coordenação. Um bom exemplo é dado por uma das entrevistadas ao refletir sobre um dos requerimentos necessários ao cargo de coordenação, que é a disponibilidade para reuniões em horários noturnos e viagens. Para ela, as mulheres com filhos/as pequenos/as têm muitas dificuldades em lidar com isso, dado que, no caso dos homens, a retaguarda familiar é dada por suas esposas/companheiras, mas, no caso delas, em necessitando se ausentar, não há automaticamente quem faça essa retaguarda. Outras entrevistadas fazem eco a essa mesma análise, mas, em nenhum caso, a não ser uma análise mais abrangente feita por um dirigente de movimento urbano, os homens entrevistados fazem qualquer análise comparativa, nem reconhecem as dificuldades que existem nesse plano. Isso, para nós, significa que a presença de mulheres nos espaços de poder trouxe pouca - ou quase nenhuma - alteração à situação e às condições para o exercício de poder dos homens. Ou seja, as mulheres, para exercer direções ou coordenações, devem se adequar à lógica masculina que preside a grande maioria das instituições da nossa sociedade.

Aqui podemos articular o fato de que é muito comum nessas organizações e movimentos - as exceções são aquelas em que as mulheres estão há muito tempo nos espaços

⁷ GOUVEIA, Taciana. Retornar no passo adiante: breve história da construção de uma metodologia. In: GOUVEIA, Taciana; SILVA, Carmen; LARANGEIRA, Márcia. Ideias e dinâmicas: gênero e desenvolvimento institucional. Recife: Ed. SOS Corpo, 2007.

de poder - em que os diretores/coordenadores fazem a maior parte das representações institucionais consideradas de “peso”. Um dos diretores entrevistados afirma que os homens, em geral, têm mais preocupação com os processos políticos, ou com a “macropolítica”, como ele define. Afirmarões como essas trazem a marca de uma certa “naturalização” das relações de gênero e que, no limite, reproduzem, nas organizações e movimentos, a divisão patriarcal de que o “dentro” é a esfera, o domínio das mulheres, enquanto o “fora” pertence aos homens.

Os limites da transversalidade também se expressam nas frequentes referências à baixa institucionalidade das questões relacionadas à igualdade e ao direito das mulheres, pois, em sendo uma dimensão transversal, ela não representa o “coração” da instituição, podendo ser ameaçada por diversos fatores, desde a mudança na composição da direção até a diminuição de recursos para os trabalhos, ou mesmo a valorização que uma dada ação tem no cotidiano da organização ou movimento. Uma das entrevistadas aponta para isso ao mencionar uma ação dirigida às mulheres e à conquista de seus direitos que é feita por um homem, um coordenador, e que, para ela, não é reconhecida como sendo importante para a organização - é quase um esforço pessoal do coordenador em questão.

Essa impressão de que há sempre o “esforço”, a necessidade de lembrar a importância da questão de gênero e as recorrentes referências à importância de se fazer processos internos de formação nessa temática demonstram, para nós, que a escolha de considerar a dimensão de gênero como transversal produz, em realidade, um horizonte muito restrito, dando margem à ideia de que já é possível avançar em direção à transversalidade das outras dimensões da desigualdade.

Com isso não queremos dizer que o fato das organizações e movimentos “enxergarem” a partir das lutas dos movimentos de mulheres e feministas e da ação das mulheres nas ONGs e movimentos mistos não seja um fator que possibilita o desvendamento das demais desigualdades e também a abertura de espaços internos de luta. Esse é um elemento fundamental que não pode ficar ausente das análises. Contudo, o modo como a maioria dos/as entrevistados/as que apontam para a necessidade de “equalizar” as outras dimensões da desigualdade não parece ir nesse sentido, ou seja, de uma compreensão mais profunda de que os condicionantes que produzem não são as desigualdades, mas as inseparáveis e fortes articulações entre elas. E mais ainda, especialmente no caso das ONGs, a explicitação de quais são as dimensões de poder que têm mantido a lógica das desigualdades dentro das organizações, dado que mesmo as lutas das ONGs sendo direcionadas para as pessoas que se encontram em situação de exploração e opressão, marcadamente de classe, as relações de classe não são também equalizadas nas organizações. Ou seja, ainda se mantivéssemos a lógica da transversalidade, ela não seria útil para revelar qual a grande dimensão que é atravessada pelas “outras” desigualdades. Restando-nos, portanto, a questão: quais são as estruturas e dinâmicas de poder que precisam ser radicalmente alteradas? Ou outro modo de

propor essa mesma questão: que dominações são mantidas e reproduzidas com tais dinâmicas e estruturas? Quem tem privilégios que devem ser abolidos para que as mulheres, os/as negros/as, jovens, gays e lésbicas possam ter direitos? Incluir via transversalidade pode levar a uma redistribuição do poder, sem, com isso, alterar as causas que produzem as desigualdades. As análises que aqui fizemos, a partir das reflexões que mulheres e homens demonstram sobre as formas e os modos de organizações e movimentos, nos levam a essa constatação. Na sessão seguinte, aprofundaremos essas análises ao refletirmos sobre as experiências das mulheres nos espaços de poder.

As mulheres e a experiência com o poder

Por Carla Batista, Márcia Larangeira e Taciana Gouveia

Conhecer como as mulheres vivenciam a ocupação de espaços de poder foi uma dimensão importante neste estudo, dado que as reflexões sobre as estruturas organizacionais nos possibilitam identificar as possibilidades e os limites para a participação das mulheres. Mas o entendimento que elas têm desse lugar, desse fazer, pode trazer dimensões que nos permitam pensar de modo mais complexo o sentido dessa experiência e como o próprio fazer das mulheres vai criando novas questões, abrindo novos caminhos, ao mesmo tempo em que se defronta com limites antigos e ainda não totalmente equacionados.

No momento em que a pesquisa foi realizada, as mulheres entrevistadas tinham entre 16 e 33 anos. Dez das entrevistadas tinham mais de 45 anos, sendo que quatro delas tinham mais de 55 anos. Quando comparamos com os homens que entrevistamos, não encontramos grande diferença, já que sete deles tinham mais de 45 anos e dois, mais de 55 anos. Também verificamos se havia alguma diferença significativa entre o tempo que homens e mulheres estão na organização ou movimento e o tempo que ocupam cargos de poder. Aqui também não conseguimos encontrar diferenças significativas. Acreditamos que isso se deu tanto em função do tamanho reduzido da amostra, quanto pelas mudanças institucionais, especialmente no caso das ONGs, fazendo com que tenhamos encontrado, em nossa amostra, três organizações em que as mulheres estão há mais tempo que os homens em cargos de direção/coordenação (e aqui as diferenças são bastante razoáveis), três em que os tempos são idênticos, três em que os homens entrevistados estão há mais tempo nos cargos do que as mulheres (a diferença aqui tende a ser um pouco menor), uma organização em que não há homens na direção no momento e uma organização em que há mulheres na direção no momento. No caso dos movimentos, também não percebemos diferenças significativas.

Com relação à dimensão racial, sete das entrevistadas se autodeclaram brancas, três indígenas, duas pardas e uma negra.

A maioria das mulheres tem acima do nível médio de escolaridade, sendo que uma tem superior incompleto e outra está cursando no momento. Apenas uma tem até o ensino médio. Nove delas têm algum curso de pós-graduação, indo de especialização a doutorado.

Com relação aos rendimentos, estes são muito variados. Contudo, tais variações se dão mais fortemente entre as pessoas das ONGs e destas com pessoas dos movimentos, mas é importante destacar que alguns rendimentos das pessoas das ONGs são semelhantes às que estão nas direções dos movimentos. Uma das mulheres da direção dos movimentos se encontrava, à época da entrevista, desempregada há mais de um ano.

Oito mulheres se definem como casadas, duas são solteiras (destacamos aqui que estas não são as mulheres mais jovens da amostra) e três são separadas. Apenas uma das mulheres não tem filhos/as, ainda que nem todas elas morem com os/as filhos/as.

Todas as mulheres entrevistadas dedicam em torno de 40 horas semanais às atividades

profissionais e políticas. Com relação às horas gastas com as atividades domésticas, a variação é bastante alta, indo de quatro horas semanais a mais de 20 horas. A variação apresentada se relaciona com as condições financeiras das mulheres e/ou com o fato de morarem sozinhas.

Um primeiro elemento que chama a atenção nas reflexões das mulheres sobre a ocupação de cargos de coordenação/direção é a recorrência da associação desse lugar com a responsabilidade. Apenas uma das entrevistadas, mesmo tendo tecido várias considerações sobre as dificuldades do cargo que ocupa, afirma que há algo de bom no poder: a liberdade de tomar decisões. O único outro elemento positivado está na ideia, bastante recorrente, de que ocupar espaços de poder é uma fonte de aprendizado muito importante, havendo três delas, sendo duas de ONGs e uma de movimento, que afirmaram que não teriam tal aprendizado em universidade alguma. Como declara uma das entrevistadas:

“consegui enfrentar situações que jamais imaginara, me ajudou a escrever, a compreender melhor as realidades, melhorou minha oratória. Toda experiência foi mais rica e singular do que qualquer formação universitária ou especialização que eu tenha feito”.

Chamou-nos a atenção o fato de que três das coordenadoras de ONGs fizeram menção, de modo espontâneo, aos processos de demissão de alguém como muito difíceis entre as suas responsabilidades como coordenadoras. Nos três relatos havia uma evidente carga de sofrimento por ter que demitir alguém e suas consequências na vida das pessoas envolvidas, ainda que nenhuma delas tenha tecido considerações sobre se havia injustiça ou não na decisão.

É importante salientar que não há expressões de que elas estão fazendo um sacrifício, apenas não expressam uma satisfação com o poder em si. Duas delas, de faixas etárias distintas e também de diferentes reconhecimentos e legitimidade externas, afirmam que um trabalho mais satisfatório, que se traduz por ações mais na “ponta”, é preferível a um lugar de poder. Outras manifestam um apreço muito grande por seus trabalhos técnicos e duas diretoras de movimento sentem falta da militância mais direta.

Parece-nos possível inferir que as mulheres têm uma relação mais vinculada e retiram mais prazer dos seus trabalhos de ação direta, o que, na grande maioria dos casos, constitui o modo de chegada nas organizações e movimentos a que pertencem, e isso lhes dá sentido e localização. Além de expressar que a ocupação de espaços de poder é algo situacional, e não uma identidade.

O depoimento de uma entrevistada, ao falar das mudanças na disposição das salas, abolindo o lugar físico da direção, é muito esclarecedor dessa compreensão: *“a diretoria não é um cargo. Eu estou diretora, mas tenho a minha função aqui, meu enraizamento é em um projeto. E é aqui que fico”*.

Três coordenadoras de ONGs afirmam que não desejavam os cargos que têm, tendo sido convocadas ou escolhidas para ocupá-los. Uma delas chega a afirmar que o poder vem

contrariando seu desejo, já que a chama sempre para ocupar tais espaços. Outra diz que já quis desistir. Contudo, apesar dessa “contrariedade”, as três mulheres estão há bastante tempo nos cargos de coordenação de suas organizações e apenas uma das três faz menção explícita que não pretende ficar ali por muito mais tempo.

Essa aparente contradição, tanto no que se refere aos três casos citados, como para o conjunto das respostas em que não há destaque para dimensões mais positivadas da experiência de poder, pode ser entendida a partir de duas outras dimensões destacadas por elas: a relação de tensão com a vida privada, que analisaremos no final desta sessão, e o compromisso com um trabalho de forte sentido coletivo.

No segundo caso, percebe-se que as mulheres entrevistadas tendem a considerar que a presença delas, ou de mulheres em geral, em estruturas de poder produz processos internos mais democráticos e cuidados. Foram bastante recorrentes afirmações como “*as mulheres escutam mais*”, “*vão mais fundo em todos os processos*”, “*têm mais qualidade em suas argumentações*” - e aqui há uma articulação direta com o fato de que a capacidade de argumentar é o que dá sustentação às mulheres nos cargos de poder - e são “*mais firmes e confiáveis*”, no sentido que, ao assumirem uma posição, vão com ela até o fim, enquanto os homens muitas vezes mudam suas posições sem nenhuma dificuldade, quebrando inclusive pactos firmados. Isso não significa que as mulheres sejam pouco inovadoras ou fechadas. Ao contrário, foi bastante recorrente a referência à capacidade das mulheres de não temerem mudanças e, na verdade, as proporem e as implementarem. Afinal, nada mais coerente com a experiência das mulheres em suas vidas, feitas cotidianamente de lutas e mudanças.

Como decorrência, as entrevistadas têm a certeza de que a presença de mulheres nos cargos de poder possibilita o fortalecimento, por meio da demonstração prática, do compromisso com a igualdade de gênero como um fato real e não apenas um elemento discursivo. Todas elas levam muito a sério tal compromisso e reconhecem o seu lugar de exemplaridade.

Assim sendo, podemos inferir que, para as mulheres entrevistadas, estar em cargos de poder tem um sentido profundamente coletivo, que se organiza muito mais em função de um projeto político e de uma visão de mundo, do que a uma perspectiva individual.

Um dos depoimentos ilustra bem essa questão:

“liderança tem sempre esse papel de modelo, de alguma possibilidade, de alguma coisa para as pessoas (...). Há aquelas lideranças que mantêm as pessoas à sombra, que são o tipo mais carismático. Eu acho que a boa liderança é aquela que cria novas lideranças. Mas para isso você tem que ter a certeza que o seu lugar está assegurado.”

Tal dimensão se reforça quando analisamos as respostas das mulheres à questão sobre quais os elementos que caracterizam o exercício democrático do poder. Ainda que encontremos variação nos termos, o sentido forte é o da partilha e o da escuta, e o respeito para com as pessoas. Destaca-se a importância da difusão das informações e do

conhecimento, dado que, como já apontamos anteriormente e irá aparecer em outras análises, para as mulheres há uma associação muito forte entre saber e poder. As entrevistadas, ao falarem de suas experiências e das de outras mulheres, sempre reforçam que o domínio da linguagem utilizada no tema, a posse de informações atualizadas e uma boa formação são cruciais para sua legitimidade e reconhecimento. Assim sendo, nos parece possível afirmar que, para as mulheres, o exercício do poder não o é para si, mas para o/a outro/a. Uma diretora de movimento social é emblemática quando afirma: *“eu acho que poder tem que ser serviço. Poder é trabalho. E para ter exercício democrático, acho que tem que ser democratizado o acesso a ele. Não pode ser sempre uma pessoa. Eu fico constrangida de estar há duas gestões na coordenação nacional”*.

No que se refere a sentimentos ou experiências de discriminação que enfrentem ou já tenham enfrentado por ocuparem lugares de poder no espaço interno de suas organizações ou movimentos, as entrevistadas não recordam de muitas situações assim. As menções, quando se dão, são, em geral, contextualizadas em um momento específico e com apenas uma pessoa determinada. Nos dois casos em que foram narradas situações assim, o traço em comum foi o fato de terem ocorrido quando as mulheres recém eleitas haviam assumido o cargo ou estavam prestes a assumi-lo. Uma delas se sentiu discriminada por um colega do sexo masculino e outra, por uma mulher.

Também não há referências explícitas a situações externas em que elas mesmas tenham sido discriminadas ou que associem alguma discriminação com o fato de serem mulheres. Há uma referência a discriminações qualificadas como sutis, portanto, ancoradas em uma certa subjetividade. Essa referência, mesmo que única, traz elementos importantes que, por vezes, passam despercebidos no cotidiano. A coordenadora de uma ONG afirma que há insígnias do poder masculino que se expressam nas vestimentas - a menção é específica a terno e gravata - e que, por vezes, funcionam como elementos intimidatórios. Não podemos nos esquecer de que tais vestimentas também trazem a dimensão da classe social. É interessante observar que, para neutralizar o impacto de tal intimidação, a entrevistada afirma que também se utiliza de algumas “armas”, também vinculadas à indumentária: *“eu não queria que fosse assim, mas, em algumas situações, preciso do salto (usar sapatos de salto alto). Em uma coisa assim você tem de se impor, tem de usar artifício de autoridade”*. Pensamos que os “artifícios de autoridade” citados nesse caso provocam uma sensação de maior adequação social a um dado ambiente, o que, por sua vez, parece neutralizar o poder masculino.

Na mesma direção, encontramos a frequente identificação pelas entrevistadas de situações externas em que outras mulheres foram discriminadas - e aqui encontramos algumas semelhanças bastante significativas. Quatro entrevistadas fizeram referência a situações em que mulheres jovens foram discriminadas - sendo que, em um dos casos, foi a própria entrevistada, em um momento anterior ao de ser coordenadora da organização -

discriminações essas foram ignoradas e invisibilizadas pelos homens que estavam em determinada situação. Duas entrevistadas fizeram menção ao campo do jurídico como sendo um espaço no qual há discriminações mais frequentes. E aqui encontramos outra conexão importante, que é a dimensão de classe, pois, nos dois casos em que o jurídico foi citado como tendo atitude discriminatória com mulheres de ONGs, essas estavam em contextos em que se defrontaram com o aparelho judicial em ações de defesa de pessoas que vivem em situação de pobreza. A situação de pobreza também aparece nas falas de diretoras de dois movimentos sociais. Uma explicitando claramente que, em determinadas situações com mulheres das periferias urbanas em audiências públicas, é comum ouvir comentários como *“ah, às três horas da tarde só podia ter muita mulher mesmo”*, dando a entender que as mulheres são desocupadas. Já a outra liderança de movimento urbano afirma que, nos espaços de controle social, a posição dos movimentos sociais populares é frequentemente ignorada e desvalorizada.

A análise dessas respostas nos permite confirmar que não é possível separar as desigualdades de gênero daquelas produzidas pelas relações de classe, raciais e também etárias, além daquelas ligadas à orientação sexual, ainda que estas últimas não tenham aparecido nas entrevistas. Não separá-las significa superar as concepções etapistas que se propõem a equalizar as “outras” desigualdades uma a uma, entendendo que, apesar de operarem por dinâmicas seus pontos de articulação, e mais ainda, de dependência, são muito fortes. Na verdade, podemos dizer que a força de uma opressão é diretamente proporcional à força das outras, fazendo com que, se não forem tratadas ao mesmo tempo, as estratégias que levaram a uma melhoria de uma das desigualdades podem ser completamente inviabilizadas em função das outras opressões a ela articuladas. Não é por acaso que a única entrevistada que se autodeclarou negra é uma dirigente de movimentos sociais. Será que, para uma mulher negra dirigente de movimentos sociais, o uso do salto alto a tornaria mais adequada a determinados ambientes, minimizando assim os efeitos das opressões? Nos parece que a resposta é negativa, dado que as mulheres nem têm esses recursos para dispor, nem essa preocupação, apesar de lhes ser patente a situação de inadequação e desvalorização, como expressou uma das diretoras de movimentos sociais ao falar dos espaços de controle social.⁸

Todas as entrevistadas afirmaram ficar indignadas quando presenciavam situações de discriminação e, se o contexto permitir, reagem. Essa relação entre reação e contexto se explica pelo fato de que muitas das situações de discriminação se expressam por meio de “sutilezas”, além do que elas consideram também as questões políticas que estão em jogo em

⁸ Aqui encontramos eco com respostas de mulheres que atuavam no Conselho Nacional das Cidades a uma entrevista sobre suas experiências nesse espaço. Quando perguntadas se tinham alguma preocupação com a roupa para irem às reuniões, as duas representantes de ONGs afirmaram que sim, enquanto a representante do movimento disse que não, indicando que usava as mesmas roupas de seu cotidiano, mas afirmando, ao mesmo tempo, que *“essa é uma das coisas que me deixam menos à vontade no Conselho”*. Ver GOUVEIA, Taciana (org). Ser, fazer e acontecer: mulheres e o direito à cidade. Recife : Edições SOS Corpo, 2008.

cada situação.

As mulheres consideram que o próprio fato de serem de coordenações/direções e, portanto, reconhecidas e legitimadas nos âmbitos por onde circulam, é um fator que as “protege” das discriminações explícitas, além de sinalizarem que, na maior parte dos espaços por onde circulam - e, evidentemente, nas suas organizações e movimentos -, já há uma “cultura político-institucional” que não possibilita, em muitos casos por constranger, tratamentos desiguais para homens e mulheres. Nesse sentido, parece-nos possível inferir que a ocupação dos espaços de poder pelas mulheres, não apenas cria ambientes politicamente mais democráticos, como impede, em certa medida, que as mulheres sejam alvos de preconceitos e discriminações.

As entrevistadas tiveram dificuldades em identificar alguma situação em que elas tenham ficado isoladas na defesa de uma posição ou proposta e associarem essa situação ao fato de serem mulheres. Essa dificuldade de perceber se o fato de ser mulher tenha sido a causa de um isolamento político é mais evidente nas direções dos movimentos sociais, nos quais os embates e conflitos dentro de um mesmo movimento ou entre movimentos são marcados pelas dinâmicas regionais e de correntes políticas, parecendo fazer com que as mulheres sejam mais identificadas - e, em grande medida, se identifiquem - com tal ou qual posição política do que com tensões relacionadas às relações de gênero. Em menor medida, o mesmo se passa com as mulheres que são coordenação das ONGs.

Houve apenas uma menção a uma situação em que a coordenadora ficou em uma posição isolada e que ela relacionou com o fato de ser mulher. Contudo, ela não imputa a essa situação muita gravidade e afirma que resolveu a questão insistindo na sua posição até que fosse escutada.

A força das próprias convicções e a capacidade de argumentação são os elementos mais citados por todas as entrevistadas como fundamentais na suas ações como coordenadoras/diretoras para lhes conferir reconhecimento e legitimidade.

É interessante observar que tanto a convicção como o saber argumentar são percebidos pelas mulheres como fruto de suas trajetórias e, portanto, de uma aprendizagem, tanto no que se refere aos conhecimentos mais formais, quanto às regras e dinâmicas políticas. E é por assim considerarem, que elas destacam com muita ênfase a importância de processos de formação para outras mulheres, em especial nos casos das direções de movimentos sociais.

Como já destacamos anteriormente, a ênfase no conhecimento nos possibilita inferir que as mulheres que ocupam espaços de poder não consideram tal situação como um ponto de chegada que, a partir do momento em que lá se está, nada mais se faz necessário. Todas revelam uma constante atenção com os processos e, principalmente, com suas próprias ações e reflexões.

Aventamos também a possibilidade de que a valorização das suas trajetórias pode ser

um elemento que explique a ausência de referências aos contextos externos e, mais especificamente, às lutas e conquistas do movimento feminista, como tendo alguma influência no fato de elas terem chegado aos cargos de poder de suas instituições.

Inferimos também que essa ausência de articulação entre suas trajetórias e a luta feminista advém do fato de que apenas três das entrevistadas se declaram feministas, sendo que apenas uma delas é vinculada ao movimento de mulheres, uma já teve grandes vinculações e a outra não tem, nem teve exatamente uma militância. As demais têm contato com mulheres ou organizações feministas regulares ou pouco frequentes e, mesmo a maioria delas fazendo menção à leitura de textos ou documentos produzidos pelo movimento, estes, em geral, são produções das ONGs e menos documentos políticos dos movimentos de mulheres e/ou feminista.

Como decorrência, as entrevistadas afirmam ter mais contatos com mulheres que estão na direção dos movimentos e organizações mistas do que feministas. Entre as coordenadoras de ONGs, o contato com lideranças de ONGs feministas é mais frequente que no caso dos movimentos. Isto se explica em função do fato de que a dinâmica das ONGs possibilita esses encontros, dado que há vários espaços de ações em comum. No caso dos movimentos urbanos, foi apenas muito recentemente que as organizações e movimentos de mulheres e/ou feministas passaram a atuar nos espaços mais tradicionais da luta urbana.

Todas as entrevistadas informam ter boas relações com as mulheres e os homens que fazem parte de sua organização ou movimento; contudo, há uma tendência a relações mais próximas e compartilhadas com as mulheres.

Quando perguntadas sobre se consideravam as linguagens e atitudes adotadas em reuniões, sejam internas ou externas, tratam de modo igualitário homens e mulheres, todas as entrevistadas automaticamente associaram com a chamada “linguagem de gênero”, fixando suas análises nesse aspecto e com dificuldades de ampliar a reflexão para outros campos⁹.

Um elemento que se destaca foi a unanimidade em dizer que o uso da linguagem de gênero não é recorrente nem nos homens, nem nas mulheres, tanto em espaços internos como nos externos. Há, por parte delas, preocupação em usar a linguagem inclusiva, sempre fazem correções, e nos pareceu que o uso é mais frequente em textos escritos do que na linguagem falada.

Foi interessante observar que, ao analisar o não uso da linguagem de gênero, muitas entrevistas apontaram, pela primeira vez e como argumento explicador, o quanto as desigualdades entre homens e mulheres são estruturadoras da realidade. Uma dirigente de movimento social fez a seguinte constatação: *“coisas tão bobas refletem o quanto a desigualdade de gênero está interiorizada nas pessoas”*.

⁹ Parece provável inferir que a presença de pesquisadoras nitidamente identificadas como feministas e pertencentes a uma organização feminista bastante reconhecida pode ter sido um elemento indutor da relação estabelecida entre linguagens e linguagem de gênero.

Se a isto articularmos as questões de discriminação qualificadas como “sutis”, compreendemos que os campos de força das desigualdades de gênero nem sempre se manifestam de modos evidentes e em situações ou estruturas mais formais, especialmente quando estamos analisando espaços sociopolíticos como ONGs e movimentos sociais, e mulheres que ocupam posições de liderança. Como elas mesmas apontam em vários momentos da entrevista, há tanto a “proteção” advinda do próprio cargo de poder, como os “constrangimentos” - gerados pela presença das organizações e movimentos de mulheres e pelo compromisso das organizações e movimentos mistos com igualdade, democracia e justiça - que funcionam como barreiras que impedem atitudes ostensivamente preconceituosas e discriminatórias.

Mas a “desigualdade de gênero interiorizada nas pessoas” se expressa não apenas na dificuldade de usar a linguagem inclusiva, que requer das mulheres um esforço constante de atenção e correção, como também em certas expectativas que as coordenadoras ou diretoras percebem em várias situações, ainda que também de maneira velada. As entrevistadas que mencionaram as expectativas não as interpretam como discriminação, mas como um incômodo por elas sentido de que devam ter tal ou qual comportamento porque são mulheres. É uma situação de complexidade nada sutil, na medida que, além do esforço para construir um exercício de poder que seja mais igualitário e democrático, o investimento pessoal em aprimorar seus conhecimentos e qualificar suas ações, as mulheres ainda precisam estar atentas tanto para não responder à demanda de terem tal ou qual atitude feminina, como também um interrogar-se a si mesmas sobre se estão agindo de modo adequado a uma coordenadora/dirigente, e não a uma “mulher”. É uma estranha e injusta equação que as sutis discriminações impõem às mulheres: devem constantemente provar que mulheres podem ocupar lugares de poder, mas, ao mesmo tempo, não podem ser exatamente mulheres ocupando espaço de poder porque isso, em certa medida, as desqualifica por desigualá-las aos homens na mesma situação.

É interessante observar que mulheres mais velhas, que não estão vivendo casamentos no momento e que ou não têm filhos/as ou estes/as já são adultos/as, sentem uma pressão coletiva para aumentar o seu grau de dedicação à organização ou movimento. É uma expectativa e uma demanda que incomoda bastante e é considerada injusta por elas. Uma das entrevistadas sintetizou essa situação em uma frase curta, mas que revela o peso e as contradições das sutis discriminações. Ela diz que vive uma “liberdade perigosa”, querendo com isto se referir ao fato de que, como ela é solteira e não tem filhos/as morando com ela, é muito comum tanto ser demandada para fazer coisas muito além do tempo do trabalho, como ela mesma, muitas vezes, assume para si tais responsabilidades. Outra coordenadora de ONG, que tem situação pessoal semelhante, expressa seu profundo desconforto porque se espera dela não só uma maior disponibilidade para a organização, como compreensão com a situação dos companheiros de coordenação que têm filhos/as pequenos/as. Essas

expectativas, nada sutis e muito comuns, terminam por reproduzir a ideologia patriarcal que ata, de modo muito forte, a vida pessoal das mulheres aos seus lugares de esposas e mães, reduzindo a dimensão privada à dimensão doméstica, sendo este um dos pilares que sustenta as desigualdades de gênero.

Essa situação de desigualdade, ancorada na dicotomia público/privado, é a dimensão da vida que é citada como a mais complicada pelas mulheres que estão em cargos de poder, e o quanto ocupar esses lugares aumentou as dificuldades ao diminuir os tempos e espaços para a vida pessoal.

Ainda que essa seja uma questão trazida por todas as mulheres, com graus diferenciados de dificuldades, a questão geracional produz situações bastante distintas para as mulheres. As mais jovens - com filhos/as pequenos/as - narram situações de conflitos no casamento, tanto no que se refere a resistências dos companheiros para aceitar as demandas do trabalho - viagens, horários de reuniões e até mesmo a visibilidade pública que estas mulheres têm - como para uma divisão mais justa das tarefas domésticas. A ausência de suporte familiar, ou mesmo coletivo, para o cuidado com as crianças sobrecarrega a vida das coordenadoras, do mesmo modo que aconteceu com outras mulheres entrevistadas quando seus/suas filhos/as eram pequenos/as.

No caso das mulheres mais jovens que estavam à época em coordenações - uma delas estava com o filho no momento da entrevista por não ter com quem deixá-lo -, essa situação de tensão faz com que elas tenham leituras distintas da realidade, no sentido de encontrar a solução mais adequada para o problema que vivem - ainda que chame bastante a atenção o fato de que nenhuma delas apontou soluções que envolvessem também seus companheiros, mas apenas elas mesmas, como se fossem as únicas responsáveis por essa dimensão da vida familiar ou do trabalho. Uma delas considera que a situação em que se encontra na organização a que pertence, sem ter carteira assinada e trabalhando por produto, lhe é favorável, dado que tem horários flexíveis e pode trabalhar alguns momentos em casa. A outra pensa em fazer concurso público, mesmo gostando muito do seu atual trabalho, para melhorar seus rendimentos e ter mais tempo para ficar com os filhos.

No caso das mulheres que já viveram esses problemas, foram frequentes menções às aflições que passam, usando termos como “é sempre uma ginástica”, “tive de me desdobrar”, “dá um aperto no coração”. Essas expressões reforçam o quanto o trânsito das mulheres entre os espaços públicos e privados não é simples e, na realidade, efetivamente não se faz enquanto espaços separados que não se comunicam. As mulheres carregam consigo a vida familiar, em especial o cuidado com os/as filhos/as, para o trabalho e a militância, como carregam o trabalho e a militância para os tempos da vida pessoal e familiar. Essa fusão dos espaços, que se faz, tanto subjetiva, como objetivamente, não é feita de modo isento de dúvidas e culpas com relação a ambos os lados. O depoimento de uma coordenadora sobre quando teve o segundo filho é emblemático dessa situação. Ela conta que, quando teve o

primeiro filho, fez um acordo com a organização de um regime de trabalho distinto: ela só iria ao escritório uma vez por semana e trabalharia em casa. O que foi feito sem nenhum problema de ambas as partes. Contudo, quando do nascimento do segundo filho, ela não quis esse acordo por considerá-lo um privilégio e pediu demissão. Em suas palavras:

“senti que era um privilégio essa coisa, o fato de ser mulher, de ter filho, de poder fazer uma negociação para reduzir carga horária, ficar um dia só aqui e o restante trabalhando em casa. Entendi que era muito privilégio perante meus colegas de trabalho e me era dado por eu ser mulher e ter tido um filho. Os outros eram na maioria homens que nunca teriam, que nunca iriam parir e iriam reivindicar algo nesse sentido. Eu me senti mal com isso e resolvi então pedir a conta e me afastar.”

O que chama a atenção nesse depoimento é que, em momento algum da entrevista, ela fez menção de que tenha havido algum problema pelo acordo estabelecido quando do nascimento do primeiro filho. A organização aceitou bem e provavelmente aceitaria um segundo acordo, tanto que ela foi chamada de volta depois e está lá até hoje. A decisão que tomou foi resultante de um conflito com os seus próprios valores e o sentido de justiça para com os colegas homens, sem se dar conta de que, menos que um privilégio, a situação anterior significava, não só o reconhecimento de uma dimensão importante na vida das mulheres, como do trabalho dela para a organização. Como sinalizou uma dirigente de movimentos sociais, as desigualdades de gênero estão tão profundamente enraizadas que afetam as mulheres de diversas formas, até mesmo aquelas, como a coordenadora acima citada, que têm plena consciência dos processos de opressão e exploração das mulheres.

Em outros casos, a consciência da situação de desigualdade em que vivem as mulheres chega exatamente a partir dos significados que as estruturas e dinâmicas sociais dão às suas vidas privadas. Uma coordenadora de ONG afirma que só se deu conta da opressão quando a experimentou “na carne”. Ela diz que sempre viveu do lado poderoso da sociedade, por ser branca e de uma família que tem boas condições financeiras, mas, quando decidiu romper com o casamento (ela não estabelece nenhuma conexão entre a separação e sua vida profissional, é importante salientar), ela experimentou a ferocidade do preconceito de ser uma mulher separada no próprio círculo familiar. Em suas palavras: *“foi um choque para mim, deu um nó na minha cabeça, um sofrimento absurdo e fui eu que quis me separar. Mas depois que eu caí em mim, vi o que significava socialmente. Depois que você vê que sobrevive, é ótimo!”*.

Mas há situações em que as tensões provenientes de trabalho/militância podem afetar as relações pessoais e familiares a ponto de uma ruptura. Essa situação foi vivida por duas diretoras de movimentos sociais que narram o fim dos seus casamentos em função do conflito entre a militância (ambas ainda não eram dirigentes nacionais) e vida pessoal. Uma delas conta que, quando o marido foi embora, ele lhe disse a seguinte frase: *“não se preocupe. Você perdeu um marido, mas vai ganhar uma estátua”*.

Ainda que não se arrependam da escolha que fizeram, há, não só nessas duas

mulheres, mas em todas as entrevistadas, uma preocupação com suas vidas pessoais. Uma das coisas que mais nos chama a atenção é o fato de que vida pessoal não é por elas tratada como sinônimo de vida familiar ou amorosa, ainda que tais elementos estejam, em maior ou menor medida, incluídos. Vida pessoal, para essas mulheres, é um espaço, um tempo para si mesmas, liberdade para viver o que gostam, momento de prazer com coisas que lhes são próprias. E esse tempo para si mesmas é consumido pelas atividades vinculadas ao cargo de poder que ocupam. É consenso que os horários de reuniões não são compatíveis com as necessidades da vida pessoal e, se às reuniões se agregam outras atividades oriundas do trabalho, especialmente para aquelas que continuam realizando atividades técnicas e para todas as diretoras de movimentos, a situação fica quase impossível de ser equacionada, o que levou uma diretora de movimento a fazer a seguinte afirmação: *“minha vida pessoal deixou um pouco de ser exercida, eu não leio esse lado da minha vida”*.

Para ela, o cargo lhe impõe muitas responsabilidades, muito pensar, muita concentração, e ela afirma gostar de fazer as coisas muito bem feitas. Ainda que pareça existir uma articulação entre os seus modos de fazer as coisas e os requerimentos do cargo, não podemos pensar que essa dedicação exclusiva seja uma escolha pessoal, dado que as expectativas que há sobre o seu desempenho no principal cargo da direção de um dos grandes movimentos - cargo este pela primeira vez ocupado por uma mulher - parece lhe deixar quase que sem opção, a não ser não ler sua vida pessoal, já que, quando uma mulher assume determinados cargos de poder, ela não está lá apenas como uma determinada mulher, individualizada, mas como se fosse ao mesmo tempo todas as mulheres e suas possibilidades futuras.

Outros depoimentos apontam para as exigências físicas e emocionais de equilibrar as demandas da vida pessoal com o acúmulo de atividades advindas do cargo que ocupam, fazendo com que até mesmo os momentos em que se dedicam a algum lazer sejam um tempo não só cronometrado, como também, em certo sentido, roubado de algo que deveria ser feito. Uma coordenadora narra um final de semana como o tempo que tem para as crianças, mas que, assim que elas dormem, vai para o computador para, em suas palavras, *“tentar avançar coisas que não dei conta”*. Menciona ainda o fato de que sua rotina de trabalho, que implica em muitas viagens, a fez perder eventos familiares e de amigos importantes, e ela sente que há demandas fortes pela presença dela. As mulheres entrevistadas parecem que estão sempre a fazer escolhas, que nunca são simples e ficam a repercutir nelas próprias, novamente como dúvidas e culpas.

Uma dirigente de um movimento social, ao ser perguntada como consegue lidar com tais dificuldades em conciliar vida pessoal com a vida do movimento, nos diz o seguinte:

“às vezes chorando, às vezes rindo, às vezes conseguindo convencer, às vezes não conseguindo. Às vezes até deixando algumas coisas sem fazer, achando que é meu direito deixar de fazer e depois dizendo: Caramba, se eu tivesse feito as coisas, teria terminado melhor!”

Para nós, essas respostas expressam, com grande exatidão, os dilemas enfrentados por todas as mulheres entrevistadas.

Esse tensionamento constante entre as dimensões pessoais e institucionais que constituem o cotidiano das mulheres confirma o que afirmamos quando da análise das estruturas e políticas das organizações e movimentos, ou seja: não é possível considerar que as lógicas de dominação que criam as desigualdades entre homens e mulheres, ou quaisquer outras desigualdades, ficam isoladas ou resolvidas no momento em que as mulheres cruzam a porta de entrada das instituições. Em realidade, tais lógicas também constituem, em muitos graus, as próprias organizações e movimentos. É evidente que a situação das mulheres nessas organizações é melhor do que em muitos outros lugares, nos quais a igualdade e o direito das mulheres não é sequer uma questão. Muitas das entrevistadas apontaram essa distinção. Contudo, não é possível permanecer ignorando o fato de que ocupar cargos de poder pelas mulheres, sem que haja uma reformulação profunda da concepção de poder e como ele deve ser exercido, é necessário, mas não suficiente, para construir condições realmente igualitárias.

Enquanto as articulações entre a vida privada e a vida pública, e seus efeitos na vida das mulheres não forem considerados nos desenhos e dinâmicas institucionais, o avanço pretendido vai continuar criando seus próprios limites. E aqui a tensão sempre presente, de modo aberto ou sutil, entre direitos e privilégios precisa ser melhor trabalhada. A maioria das organizações e movimentos, quando têm algum tipo de ação afirmativa, se reduz quase que exclusivamente à seleção de pessoal. Mais que isso: é interpretado como sendo privilégio que as mulheres teriam, inclusive pelas próprias mulheres, como vimos em um dos depoimentos. Acontece que, em situações em que a desigualdade está na origem das relações, os verdadeiros privilégios se encontram no lado que tem mais poder, e não naquele que se encontra estruturalmente oprimido. É um privilégio masculino ser considerado “natural”, ou numa linguagem mais utilizada no universo pesquisado, um fato “histórico” que os homens ocupem lugares de poder e, assim sendo, é um direito das mulheres que se criem estruturas e políticas que possibilitem a eliminação desse privilégio historicamente construído. Ou seja, é fundamental que as lógicas do pensar a igualdade sejam invertidas, identificando-se as estruturas e políticas que mantêm os privilégios masculinos. Incluir as mulheres nas mesmas estruturas de poder é elidir o fato concreto de que as estruturas de poder não foram criadas para incluir as mulheres em reais condições de igualdade.

As reflexões das mulheres sobre suas experiências com o poder deixam essa constatação muito evidente, dado que as dificuldades aparecem com mais peso quando a divisão sexual do trabalho doméstico, a partição - que é apenas para as mulheres - entre público e privado limita suas existências e lhes exige um desdobrar constante de si e dos seus tempos. E tais limitações na possibilidade de existência das mulheres como sujeitos de si e do

mundo são exatamente a grande questão política que a luta das mulheres enfrenta. Derrubar esses limites opressores é construir a igualdade; portanto, essas questões dizem respeito a toda e qualquer organização e movimento que tenha na sua missão ou nas suas pautas de lutas a igualdade entre homens e mulheres.

As mulheres que entrevistamos, ao nos contarem de suas vidas e experiências, conseguem, com mais ou menos dificuldades, ser sujeitos de suas vidas e do mundo. Em que pese os obstáculos, suas trajetórias são a prova concreta dessa real possibilidade. Como nos parece ser também o outro lado da tensão com o tempo para dar conta de tudo. Pois esse outro lado revela o desejo de uma vida própria, um espaço e um tempo de liberdade para si, seja cuidando do jardim e da horta, seja indo ao salão de beleza para fazer as unhas, seja tomando uma cerveja no final do expediente, indo ao teatro, fazendo teatro, viajando no final de semana, brincando com as crianças, fazendo terapia, indo a festas, lendo livros ou a própria vida, exercendo o direito de não fazer as coisas, não fazendo nada.

O tempo para si que essas mulheres buscam não é o tempo perdido e, por isso, não é o tempo do arrependimento, o tempo do passado, do que poderiam ter sido e não foram. Essas mulheres, orgulhosas de suas trajetórias e escolhas, querem o tempo encontrado. O tempo delas é o futuro, tudo o que ainda vão fazer, inventar, mudar, viver. Porque, como disse uma das mulheres, quando perguntada, no final da entrevista, se queria acrescentar alguma coisa, *“não. Eu só queria dizer assim, eu me considero uma pessoa feliz.”*

Antinomias e contradições: a dinâmica da institucionalidade

Por Taciana Gouveia

A construção da institucionalidade em uma ONG feminista parece, à primeira vista, um tema repleto de antinomias e contradições: é possível conciliar os princípios e projetos feministas como a rigidez que uma instituição, pelo menos no campo da representação mais geral, implica? Não seria a institucionalidade uma espécie de rendição aos princípios hegemônicos do mundo masculino? A institucionalidade não estaria em oposição à própria dinâmica do movimento, de ser movimento?

A história das organizações não governamentais brasileiras e das organizações feministas em particular, possibilita novas formas de analisar os processos de desenvolvimento institucional, demarcando com mais clareza as suas antinomias e as contradições.

Por que tomo as noções de antinomia e contradição como balizadoras dessa análise? Ao pensar os conteúdos que considero fundamentais para a reflexão sobre a institucionalidade numa organização feminista, percebi que há um campo de conflitos e tensionamentos que decorrem da própria dificuldade de nos pensarmos como uma instituição, conflitos estes que podem ser analisados como meras resistências, mas que, na verdade, são questões de fundo e que se remetem ao próprio projeto político institucional e, conseqüentemente, à sua identidade. O momento histórico em que o tema do desenvolvimento institucional começa a ganhar peso dentro das organizações não governamentais e movimentos sociais coincide com os processos de reestruturação produtiva e as profundas alterações nas formas de organizar o trabalho e a gestão das empresas. Além disso, como não somos uma ilha isolada das demais instituições sociais, há uma ponte de mão dupla entre os nossos conceitos e princípios e aqueles que têm regido as teorias organizacionais aplicadas às empresas. Nesse trânsito, os conteúdos se modificam, adquirindo, muitas vezes, conotações completamente opostas às suas formulações originais. Assim sendo, considero necessário para uma reflexão coerente e que nos permita imaginar novas formas de ação, demarcar quais são as nossas antinomias e as nossas contradições. Para efetuar tal demarcação, baseio-me na definição de Jamenson (1997), para quem:

"[a antinomia] afirma duas proposições que efetivamente são radicais e absolutamente incompatíveis (...) enquanto a contradição é uma questão de parcialidades e aspectos: apenas uma parte dela é incompatível com a proposição que a acompanha, na verdade ela pode ter mais a ver com forças ou estados das coisas do que com palavras e implicações lógicas. Supostamente as contradições deveriam, a longo prazo, ser produtivas."

Um outro marco importante na construção deste artigo é a enunciação de seu sentido. Já é mais do que sabido que as conceituações são momentos *a posteriori* que funcionam como organizadores da experiência e da realidade, nos ajudando a compreender o vivido num outro nível e possibilitando um retorno a ele de modo diferenciado. Assim sendo, este artigo é uma reflexão teórico-política derivada da experiência de trabalho no e do SOS Corpo Gênero e Cidadania. Isto não significa que seja uma narrativa histórica, nem uma análise desta

experiência em particular, mas sim que nela se inspira para pensar e entender o que é o processo de institucionalização em uma organização feminista construída nos últimos 20 anos. Portanto, as duas últimas décadas são a dimensão temporal onde estas reflexões se localizam.

Retraçar de modo completo todos os processos ocorridos nos últimos 20 anos é uma tarefa que não cabe neste artigo,¹⁰ assim sendo demarcarei alguns pontos que se articulam de modo mais imediato com as questões e tensões, antinomias e contradições que enfrentamos na atualidade.

Há um conjunto muito amplo de análises no Brasil e no mundo sobre a emergência dos chamados de novos movimentos sociais no final da década de 1970, início da década de 1980. Fazendo uma breve revisão dessas análises, no que se refere às explicações para o surgimento dos mesmos, destaco dois processos políticos profundamente interligados. O primeiro se refere ao fechamento dos canais institucionais da sociedade civil brasileira durante a ditadura militar, levando alguns setores a tentarem estabelecer novos espaços políticos para as suas reivindicações, além de demonstrarem seu descontentamento com a ordem vigente. Por outro lado, a não realização das propostas de transformação social de caráter totalizante, que marcaram a década de sessenta, provocou uma certa desconfiança com relação a estes modos de fazer política e também a formulação de uma crítica por parte de alguns setores dos movimentos sociais, notadamente as mulheres, que haviam participado dos partidos de esquerda, no sentido de que suas demandas eram sempre relegadas a um segundo plano, sendo resolvidas quase que "naturalmente" após a vitória revolucionária.

O segundo processo relaciona-se com a posição do Estado durante o período em questão. No final da década de 1970 o Brasil vivia sob o signo da "abertura" e o regime militar já não tinha a mesma "vitalidade" ou legitimidade dos tempos do "milagre brasileiro". Como afirma Fontes (apud Gouveia, 1993):

"o regime tolhido pela onda crescente dos movimentos sociais descobre que somente a repressão não lhe garante a continuidade. Torna-se preciso o uso de instrumentos legitimadores. Decerto, tão somente o discurso ideológico não é suficiente; será necessário abrir espaços aos setores não hegemônicos da sociedade civil que embora restritos - por conseguinte não suficientes para o deslocamento dos grupos sociais no poder - são bastante significativos. Este é o sentido da chamada abertura política."

Desta forma, houve, por parte do Estado autoritário, o reconhecimento da necessidade de abrir espaços de diálogo com a sociedade civil e suas organizações.

As transformações que se dão na própria administração pública, com o surgimento de projetos e políticas específicas, também foram um elemento fundamental neste contexto, pois como afirma Cardoso (apud Gouveia, 1993) "a formulação destas políticas e a criação de mecanismos para implementá-las têm efeito indutor de reivindicações."¹¹

10 Ver: ÁVILA, Maria Betânia (Org.). Textos e imagens do feminismo: mulheres construindo a igualdade. Recife: SOS Corpo Gênero e Cidadania, 2001.

11 Em estudo recente realizado com as organizações e movimentos que compõem a Rede PAD (Processo de Articulação e Diálogo) Armani e Gonzalez (2000) constataam que 51,9% destas têm seu ano de fundação no período que vai de 1980 a 1989.

Não menos importante é o fato de que os movimentos sociais contemporâneos quebraram a lógica interpretativa e da ação que colocava nas relações de produção o eixo explicativo e orientador, tanto dos conflitos, como das possíveis soluções. Dado que o modo como entendemos o mundo e nele agimos é diretamente relevante para as conformações organizacionais, os movimentos sociais que se consolidaram na década de 1980 instituíram novos princípios organizativos e também novas sociabilidades, que procuravam dar conta da complexificação crescente da sociedade e da incapacidade das instituições tradicionais em lidar com as novas demandas surgidas, (Oliveira, 2001).

Neste cenário o movimento feminista ocupa um lugar de destaque configurando-se, para muitas/os autoras/es, no paradigma dos novos movimentos sociais. Para Heller e Fehér (1998)

"o feminismo foi, e continua sendo, a maior e mais decisiva revolução social da modernidade. Ao contrário de uma revolução política, uma revolução social não explode: ocorre. Uma revolução social é sempre também uma revolução cultural (...) A revolução feminista não é apenas um fenômeno novo da cultura ocidental, é um divisor de águas em todas as culturas até agora existentes".

Muitas das transformações efetivadas pela ação do movimento de mulheres/ feminista, e dos demais movimentos sociais, vão muito além do plano das mentalidades, rupturas epistemológicas ou modos de intervenção. Há um avanço sem igual no campo dos direitos e da cidadania configurado na Constituição de 1988¹². A sociedade brasileira no final dos anos 1980 adquire uma dinâmica democrática que tem como um dos seus marcos simbólicos mais forte a eleição direta para presidente, realizada em 1989.

No cenário internacional o final dos anos 1980 também tem dimensões políticas profundamente significativas. Em muitos países da América Latina há processos de democratização e modernização do Estado, seja em função do fim das ditaduras militares ou do aprimoramento de mecanismos institucionais em sociedades que não viviam sob regimes ditatoriais. Há também o desmantelamento dos governos socialistas da Europa, sendo a queda do muro de Berlim, em 1989, um marco histórico repleto de implicações e reformulação para a ação dos movimentos sociais em todo mundo na medida em que significou o fim de uma utopia que, em maior ou menor grau, com críticas mais ou menos severas, iluminou o pensamento e o projeto político dos movimentos sociais. Além disso as mudanças do final dos anos 1980 alteraram de modo decisivo a geo política mundial.

Os anos 1990 serão marcados por tendências que, à primeira vista, podem parecer opostas, mas que em realidade são dimensões de um mesmo processo. Por um lado, os movimentos sociais crescem em legitimidade e visibilidade, aumentando, inclusive, o seu poder de articulação (a ABONG - Associação Brasileira de ONGs e a Rede Feminista de Saúde e Direitos Reprodutivos foram fundadas em 1991); há instâncias no aparelho de Estado que

12 Para análises mais aprofundadas ver: ÁVILA, Maria Betânia. Feminismo, cidadania e transformação social. In: ÁVILA, Maria Betânia (Org.). Textos e imagens do feminismo: mulheres construindo a igualdade. Recife: SOS Corpo Gênero e Cidadania, 2001.

possibilitam a participação e o controle social, o que irá demandar para os movimentos e organizações mudanças no seu modo de ação e uma interlocução institucionalizada com o Estado; no plano internacional as conferências das Nações Unidas¹³ trouxeram novas questões para a sociedade civil organizada, fortalecendo também as 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.

Por outro lado, há uma consolidação das políticas neo liberais que se traduzem nas várias reformas do Estado e os correlatos processos de privatização que terminam por reduzir as conquistas obtidas no campo dos direitos e proteção social. O aprofundamento dos processos de globalização aumentam o abismo das desigualdades sociais e econômicas, tanto no plano das relações entre os países, quanto das relações intra sociedade. Como afirma Oliveira: "a saída do precário estado de Bem Estar não se faz numa sociedade desigual, a não ser aumentando a própria desigualdade".

Uma das estratégias do estado brasileiro tem sido delegar para a sociedade civil a responsabilidade pela execução de políticas sociais, ao mesmo tempo em que cria uma legislação para regulamentar o acesso a fundos públicos pelas organizações não governamentais (lei das OCIPs), ainda muito polêmica nos seus significados e consequências para as ONGs e movimentos sociais.

Um outro aspecto muito importante refere-se ao fato de que o mundo do trabalho e o seu próprio sentido foram profundamente alterados nos anos 1990. A organização da produção baseada nas inovações tecnológicas atrelada a mudanças no sistema de proteção social, precariza as relações de trabalho e também a ação dos movimentos sindicais, pois como aponta Fridman (2000):

"a reorganização da produção supõe novas motivações para o trabalho. Para seguir em frente no mundo da especialização flexível, deve se habilitar às frequentes inovações e não associar a atividade produtiva à estabilidade das carreiras ou, ainda, a laços contínuos e duradouros com tarefas e companheiros de labuta."

Confluindo com estas dimensões temos a ação das instituições financeiras multilaterais que não podem mais ser pensadas como atuando apenas nos processos e programas de ajuste estrutural e financiamento de projetos de desenvolvimento, mas também, ou principalmente, na mudança de seu discurso, e por que não dizer prática, no que se refere à participação da sociedade civil, de movimentos e ONGs. É impossível negar que estas instituições - especialmente o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento - passaram a utilizar algumas noções muito caras ao pensamento e à prática das ONGs e movimentos. Contudo, como este não foi um processo de incorporação, mas sim uma espécie de tradução, os princípios de participação, descentralização, responsabilidade e transparência, entre

13 Por ordem cronológica, algumas das principais conferências: ECO - 92; Direitos Humanos - 93; População e Desenvolvimento - 94; Cúpula de Desenvolvimento Social - 95; Mulher, Desenvolvimento e Paz - 95; Habitat - 96.

outros, ganharam significados bastante distintos provocando, muitas vezes, uma opacidade e indistinção no diálogo e na confrontação dos movimentos e organizações com estas instituições.

Além disso, há um percentual significativo de organizações não governamentais que recebem recursos financeiros oriundos das instituições financeiras multilaterais. De acordo com pesquisa da ABONG, em 1998 em torno de 25% de suas afiliadas possuíam esse tipo de financiamento (Armani e Gozales, 2000). Trabalhando apenas com o universo das organizações de mulheres e/ou feministas, pesquisa recente indica que em torno de 18% deste universo têm acesso a recursos destas instituições (Camurça, 2001).

Assim se passaram 20 anos, e, à primeira vista, parece que as questões com que nos confrontávamos nos anos 1980 sofreram uma ruptura profunda com o virar da década. Contudo, sabemos que a história é movimento e que a construção do nosso projeto político está irremediavelmente ligada ao desenrolar desses processos. E foi neste contexto que as organizações feministas construíram a sua institucionalidade.

A construção da institucionalidade

A questão da institucionalidade dos grupos e organizações da sociedade civil brasileira, e das organizações de mulheres em particular, tem sido analisada a partir de alguns pressupostos que trazem a marca da contraposição histórico cronológica anos 1980 X anos 1990, ou seja, há 20 anos éramos movimento, hoje somos instituições. Há ainda visões que decretam a morte dos movimentos sociais nos anos 1990, e essas análises muitas vezes são acompanhadas de um sentimento nostálgico como se tivéssemos perdido a pureza ideológica, o sentido da luta, a rebeldia.

Considero que tais análises sofrem de duas dificuldades estruturais: por um lado, desconsideram todas as conquistas dos movimentos sociais no campo da democratização da sociedade e da ampliação da cidadania. A existência, legitimidade e visibilidade dos movimentos sociais como sujeitos políticos da sociedade brasileira, nos últimos 20 anos, alterou de maneira irreversível, a dinâmica sociopolítica, levando necessariamente a uma modificação nos objetivos e estratégias dos movimentos, no sentido de sua permanência e fortalecimento dos seus projetos.

Por outro, mas de modo profundamente articulado com as questões acima mencionadas, essas análises são construídas a partir de uma imprecisão entre os conceitos de instituição e organização, e a isso se agrega os elementos da formalidade e legalidade como sendo também tomados como definidores de um maior ou menor grau de institucionalização.

Isso fica patente, não só nas análises críticas sobre os movimentos sociais, como também nos trabalhos do campo de desenvolvimento institucional (tanto no nível teórico, como prático) que ganharam espaço durante os anos 1990 no contexto das ONGs brasileiras.

Em outras vertentes a institucionalidade dos movimentos e grupos é pensada a partir da ocupação de lugares no Estado sendo, portanto, *alter* atribuída, no sentido de que é um outro (neste caso um outro extremamente poderoso) que é o único definidor da institucionalidade. Essa é uma compreensão, a meu ver, muito restrita e tradicional dos sentidos e significados de instituição.

Essas imprecisões têm ressonâncias, tanto no plano político, quanto na dinâmica cotidiana das organizações.

Assim sendo, a presente reflexão irá se pautar por uma compreensão de instituição localizada no plano político.

De acordo com Cavalcanti, Cardoso e Rocha (2000) a instituição é:

"aquilo que funda e estabelece uma dada modalidade de relações sociais, definido padrões de troca, produção e interação, dando sustentação à identidade de um grupo e afetando os valores e as significações dos fatos e as experiências."

Já organização, para as mesmas autoras, se refere:

"a forma e o modo de operação de determinados dispositivos que dão concretude ao é que 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 aí se constituem."

Trabalhar com estas noções possibilita, num mesmo movimento, a distinção conceitual e articulação entre os termos, na medida em que se a organização deriva e realiza o projeto político institucional, os modos como ela opera podem funcionar, tanto como potencializadores, quanto como inibidores deste mesmo projeto. Nesta seção irei focar o campo institucional, para na terceira parte do texto, analisar alguns elementos da conformação do campo organizacional feminista.

Em síntese, a instituição não é aqui tomada, nem em seu sentido restrito, nem como algo quase metafísico - a Instituição com maiúscula - que paira eternamente sobre a sociedade esvaziada de toda historicidade e, portanto, de toda possibilidade de sujeitos e ação. Penso que a definição de Santos (2000) sobre estruturas, pode ser clarificadora para o conceito de instituição que estamos trabalhando, na medida em que ele considera que as estruturas são:

"sedimentações provisórias de linhas de ação eficazmente reiteradas, a proliferação de estruturas alarga o contexto onde se exercem as determinações e as contingências, os constrangimentos e as oportunidades, facilitando assim a formação de múltiplas coligações".

Como decorrência, a instituição não um é molde a que os grupos e movimentos devam se conformar, mas a fundação de um dado sujeito político que, por sua própria existência e projeto, vai demarcar um novo posicionamento no mundo. Por ser fundação de um dado sujeito político, o campo institucional, necessariamente, pertencente à esfera da política.

E ainda, sendo a produção e o pronunciamento de um discurso, temos,

necessariamente, que reconhecer e nos reportar ao sujeito que o produz e que o transmite. No caso de uma organização feminista esta articulação é muito pertinente, na medida em que dentre os valores que fundamentam a existência do feminismo a questão do ser sujeito ocupa um lugar primordial. Mas, o que define a possibilidade de ser sujeito?

De um modo geral, o ser sujeito está diretamente articulado as noções de autonomia e projeto (Gouveia, 1993). Tomo a noção de autonomia tal como a define Castoriadis, significando a regulação por si mesma/o, contudo ela não é:

"a elucidação sem resíduo e a eliminação total do Outro não reconhecido como tal. Ela é a instauração de uma outra relação entre o discurso do Outro e o discurso do sujeito. A total eliminação do discurso do Outro não reconhecido como tal é um estado não - histórico". (Castoriadis, apud Gouveia, 1993).¹⁴

A noção de projeto também é derivada do mesmo autor quando ele afirma que este é "a intenção de transformação do real, guiada por uma representação do sentido desta transformação, levando em consideração as condições reais e animando a atividade" (Castoriadis, apud Gouveia, 1993).

Em poucas palavras, o sujeito significa liberdade, ação e vontade, mas isto não se dá num vazio a-histórico, desconsiderando os contextos e os outros sujeitos. É necessário um conhecimento do presente, e sua insatisfação com ele, e uma capacidade imaginativa que se apoia no real para projetar um futuro diferente. É a construção da utopia.

Assim concebido o ser sujeito pode ser traduzido como o centro do projeto feminista, no sentido de que o movimento feminista se constitui como um sujeito político para, num mesmo processo, lutar para a construção de um campo de possibilidade para que as mulheres possam ser sujeitos de suas próprias vidas.

Em síntese, defendo que a constituição do sujeito político que é o movimento feminista, é momento de sua própria institucionalização. Para Del Re (1996) "fundar uma tradição significa fundar uma linguagem, o que significa também a capacidade de transmitir alguma coisa que nos é própria para mulheres diferentes do que somos - no tempo, no espaço e na cultura." Expandindo um pouco mais as palavras da autora, considero que, ao se colocar como sujeito político, o movimento feminista transmite, cria e resignifica valores sociais para além das mulheres, provocando mudanças no conjunto das relações sociais.

Penso que o movimento feminista e suas organizações são espaços onde a coerência entre discurso público e política interna é tomada como um princípio irremediável e incontornável, o que não significa ausência de tensões e conflitos. Isto se dá na medida em que somos um sujeito cuja ação e realização do projeto incide diretamente sobre as nossas vidas.

Tomando as práticas que fundaram o movimento feminista no Brasil, podemos verificar que nelas se criaram os princípios e valores que organizam a dinâmica do movimento e a

14 Nas páginas seguintes irei trabalhar de modo mais detalhado a autonomia enquanto princípio do feminismo.

articulação direta e necessária entre o seu discurso para e sobre o mundo e o modo como os grupos definiam e orientavam seus relacionamentos internos e externos. Para muitos/as analistas vários destes princípios se perderam com o tempo, ou porque não mais eram necessários para a ação do movimento, ou porque foram considerados equívocos históricos.

Aqui assumo a perspectiva de, para além de erros e acertos, adequações ou inadequações, os princípios e valores que fundam as organizações feministas continuam a lastrar as ações das mesmas, sendo, em realidade, os elementos característicos e definidores da sua institucionalidade.

Não é necessário dizer que a democracia é o eixo orientador das práticas e concepções das organizações feministas e, sendo assim, é a partir dela e de alguns de seus princípios constituintes que irei refletir sobre os modos de construção da institucionalização no feminismo. São eles: horizontalidade, igualdade e autonomia.

O princípio da horizontalidade como modo de funcionamento das organizações feministas tem sua origem nos grupos de reflexão e autoconsciência que, por sua vez, baseavam-se na ideia de que todas as mulheres eram iguais e compartilhavam experiências de opressão da mesma ordem. Em que pese todas as críticas e análises já feitas sobre esta suposta igualdade, não podemos deixar de considerar que a mesma teve um sentido muito claro de criar um espaço e movimento onde as mulheres pudessem sentir e expressar-se por si mesmas.

É um processo constitutivo dos movimentos e organizações (ainda mais um movimento como o feminista que luta pela emancipação das mulheres e o fim da dominação masculina) que a identidade (aqui no sentido de idêntico) e a igualdade sejam colocadas em primeiro plano. Nós mulheres éramos (e ainda somos para muitos e muitas) as diferentes e não havia possibilidade histórica de se começar demarcando exatamente as diferenças entre nós.

Olhando à distância pode parecer até ingenuidade ou imaturidade política, mas não podemos deixar de pensar que sem a suposta igualdade talvez não tivesse sido possível a própria existência do movimento.

Da ideia de iguais, desliza-se, com facilidade para o que, *a posteriori*, denominou-se de sororidade/irmandade (hoje vista por muitas de nós como uma espécie de "doença infantil do feminismo"). Contudo, é dessa experiência que se desenvolve o princípio da horizontalidade, uma invenção feminista que é uma das mais fortes e importantes marcas de sua institucionalidade.

Quando, depois de tantas críticas e autocríticas, o movimento feminista começa a perceber que a igualdade enquanto significado de "somos as mesmas", era uma quimera, quando as diferenças puderam ser experimentadas e refletidas, não como ruptura absoluta, mas como desvelamento dos conflitos, pensava-se que o princípio da horizontalidade estava fadado a não mais funcionar.

A passagem fez com que, facilmente, se equiparasse horizontalidade com a quase que

completa desorganização, ou como afirmam Heilborn e Arruda (1994):

"já a democracia radical, através do horizontalismo, gerou, ao mesmo, o democratismo, com a ampliação irrestrita do direito à voz, a perda da agilidade pela demora e dificuldades que acarreta. Facilitou também a afirmação da liderança carismática, depositária dos valores, da identidade e da maior experiência dentro da ONG e terminou criando o que deseja combater: a centralização."

Não queremos afirmar que tais processos não ocorreram, nem trouxeram consequências, por vezes, difíceis de enfrentar. Contudo, considero que durante algum tempo o princípio da horizontalidade foi usado como um instrumento, possivelmente necessário naquele momento, para tentar criar uma estrutura organizativa que conseguisse equalizar as questões do poder de um modo completamente diferente das formas tradicionais de organização. Assim sendo, não penso que foi o princípio da horizontalidade que provocou as dificuldades mencionadas pelas autoras, mas sim a dificuldade de entender o poder para além da dominação e, mais ainda, o mito de que o conflito é, por natureza, negativo e desagregador.

Passados os momentos de maior instabilidade (que também são momentos que retornam, já que a flexibilidade das organizações feministas não possibilita a estagnação) o princípio da horizontalidade passa a ser incorporado ao modo de ser das organizações com outro significado que deriva das transformações nas concepções de irmandade / sororidade / igualdade. Ou seja, a constatação das diferenças não elimina o sentido da semelhança. Semelhança é um processo relacional que se articula à dimensão da alteridade. Somos diferentes, somos outras em relação direta e constante. Pois é só quando se pensa na possibilidade da outra como sujeito, quando os pactos substituem a busca de coesão, que relações democráticas podem realmente se instalar, já que os vínculos de poder passam a ser construídos a partir da reciprocidade.

Isso vale, também, para as relações externas à organização, tanto no que se refere às parcerias, como também aos sujeitos em que as relações são de conflito/ confrontação, já que tais relações se dão na esfera política e aqui "o 'outro' não é mais visto como um inimigo a ser destruído, mas como um adversário, isto é, alguém cujas ideias vamos enfrentar, mas cujo direito para defender tais ideias não colocaremos em dúvida" (Mouffe, 2000).

O princípio da horizontalidade, assim concebido, possibilita que pensemos o poder, não como uma exterioridade, mas sendo constituído na própria relação entre os sujeitos, sejam eles individuais ou coletivos. Como decorrência, o poder não está encarnado em pessoas, mas em lugares e estes não são fixos, nem se confundem com estruturas ou cargos.

Com isso, estou querendo afirmar que as organizações feministas resolveram plenamente os seus problemas de poder? Com certeza não, mas não há como negar que uma das grandes conquistas nesse plano é a própria capacidade de reconhecer e tematizar o poder dentro das organizações e isso se reflete no pouco apego que temos às estruturas formais que

criamos. Tal desapego não significa informalidade ou a lei "do tudo pode ou tudo é", mas sim que tais estruturas são criadas em função do desenvolvimento do projeto político institucional e dos arranjos de poder, tanto no plano interno, quanto externo. Analisarei com mais detalhes esse processos na seção que trata da gestão e modos de ação.

Por fim, se a horizontalidade não tivesse permanecido como princípio organizativo e como valor que ilumina a prática feminista, o nosso projeto de transformação social teria fracassado e hoje seríamos outra coisa que não organizações feministas.

O princípio da igualdade está intrinsecamente associado à ideia de horizontalidade como eixo estruturador das dinâmicas institucionais e organizacionais, só sendo possível separá-los para fins analíticos. De modo geral, esse princípio implica no reconhecimento de que todas/os são capazes de tomar decisões políticas e, portanto, uma organização democrática é aquela em que está dada a possibilidade de participação e tomada de decisão.

A existência desta possibilidade tem como condição a integração das diferenças, não apenas no sentido da diversidade de pensamento e compreensão, mas também das responsabilidades e capacidades. Se não há esta integração, pode-se facilmente criar um antinomia, ou seja, a igualdade passa a ser "injusta".¹⁵ Esse é um campo de tensão muito delicado e nem sempre fácil de entender e experimentar, principalmente quando temos a tendência de pensar que a igualdade injusta toma como referência a ideia de meritocracia. Nada mais distante da concepção feminista de igualdade do que o mérito como eixo organizador das nossas relações! Como afirmam Heller e Fehér (1998) "a igualdade não é uma substância; tanto a igualdade como a desigualdade são construídas por normas e regras e só por elas", tal concepção significa que, se uma organização feminista - como qualquer outra organização social - não é um lugar apartado de todas as relações sociais existentes no mundo, tem que se haver na sua prática cotidiana com as desigualdades criadas por estas relações na busca de sua superação e transformação. Assim sendo, não podemos supor que o simples fazer parte de uma dada organização equaliza todas as desigualdades construídas socialmente. Podemos tomar as políticas de ação afirmativa para as mulheres como um exemplo de intervenção que visa transformar a igualdade formal, que na prática termina por ser injusta, através da criação de condições mínimas para relações mais igualitárias.

Como já afirmei anteriormente, no começo das organizações feministas o princípio da igualdade tinha um peso maior do que os demais, penso que uma das possíveis explicações para isso está no fato de que havia uma maior homogeneidade em relação às suas componentes - idade, classe social, raça, formação profissional, local de moradia. Desse modo, igualdade não era um mito, mas uma realidade. Apesar disso, penso que o princípio da igualdade terminou por se tornar nivelador sendo estendido para além dos seus limites. Nesse movimento, o que era realidade ganhou contornos de mito fundador, abstraindo, como todo mito, o processo histórico.

15 Esta ideia foi apresentada por Maria Betânia Ávila em debates internos do SOS Corpo Gênero e Cidadania

Pensando nas organizações feministas, a passagem da igualdade absoluta (que tem uma articulação direta com a questão da sororidade) para o reconhecimento das diferenças sofreu, nos seus momentos iniciais, o tensionamento entre ser diferente (de quem?) e o receio de nos perdemos numa diferenciação sem ponto de encontro ou de aglutinação. Em outras palavras, que as diferenças criassem outras igualdades, fragmentando o movimento em outras tantas especificidades irreconciliáveis. Assim sendo, acredito que, a partir do momento que os grupos passaram a realizar ações para além de si mesmos, é que as diferenças foram encontradas.

Seguindo Perona (1995), a relação igualdade/diferença deixa de ser considerada como um antinomia quando não tratamos o segundo termo como sinônimo de desigualdade, ou ainda quando tomamos a igualdade, não como "ser igual a", mas como um conceito relacional que se traduz em "igualdade entre". Esse segundo sentido possibilita uma operação muito interessante que é compreender que a diferença implica na "dessemelhança recíproca", ou seja,

"a diversidade entre coisas de uma mesma espécie, que permite distinguí-las uma das outras, sem que isso implique, necessariamente, em discriminações nem privilégios de nenhum tipo, nem ontológicos, nem políticos."¹⁶ (Perona, 1995).

A constatação das dessemelhanças recíprocas possibilita a criação de organizações que radicalizam o princípio da igualdade, gerando, neste movimento, a ruptura com a equiparação feita pelo senso comum entre a luta pela igualdade de direitos com ideia que almejávamos ser iguais aos homens, tomados como os únicos, ou a humanidade realizada. Tal processo introduz uma mudança política das mais significativas, na medida em que o estado de igualdade deixa de ser apenas um lugar de chegada, para se um fundamento prático da ação.

Como se dá, então, a operacionalização do princípio da igualdade em uma organização feminista? O primeiro aspecto a ser analisado é que sendo a igualdade relacional, ela não é antinômica com a existência de estruturas organizacionais mais definidas, mesmo porque as relações não se dão num vazio e, repetindo, lugares diferentes não devem significar lugares desiguais.

Freeman, em um texto cujo título é muito significativo - "La Tirania de la Falta de Estructuras" - considera que a saída para equação igualdade/existência de lugares diferentes na estrutura organizacional está na radicalização dos métodos democráticos que significa um "controle da autoridade, a distribuição da mesma entre o maior número possível de pessoas, rotatividade no exercício do poder de acordo com a capacidade, o interesse e a responsabilidade de cada indivíduo, a difusão universal da informação e acesso aos recursos e condições para sua obtenção."¹⁷ (Freeman, apud Perona, 1995).

¹⁶ Tradução feita do espanhol pela autora do presente texto.

¹⁷ Idem.

O princípio da autonomia¹⁸, como já mencionei anteriormente, nos reporta à possibilidade de pensar e agir conforme si mesma. Se isso, à primeira vista, pode parecer muito simples ou muito óbvio, na prática termina por gerar alguns dilemas, já que o por si mesma/o é, por vezes, interpretado como fazer o que se quer sem mediação ou negociação, o que gera atitudes/decisões voluntaristas, ignorando o campo de relações institucionais.

Em trabalho anterior (Gouveia, 1993) afirmei que a autonomia é a criação de dois novos lugares, no sentido de que aquele/a que só escutava passa, também, a ter o direito de falar, enquanto que aquele/a que só falava, passa a ter o dever de também escutar. É, enfim, a instauração de uma situação dialógica, ao invés de monólogos ou solilóquios.

Tal processo é muito presente na institucionalidade feminista, não apenas no sentido de sua gestão interna e relações de parceria, mas, principalmente, é uma dimensão fundante de seu projeto de transformação.

Com relação a esse último aspecto, faço minhas as palavras de Heller e Fehér (1998) ao tematizarem a questão da autodeterminação¹⁹ na vida das mulheres e a importância do projeto feminista nesse processo. Segundo essa análise, as mulheres, até a existência dos movimentos de mulheres/feministas, tinham suas vidas determinadas e ancoradas a partir da perspectiva dos homens,

"a existência feminina determinada pelo *regard* do homem é completamente abrangente. A mulher era determinada pelo *regard* dele na vida cotidiana, em todas as esferas, subsistemas e instituições. Essa determinação abrangente é que foi contestada pelos movimentos feministas. Os movimentos de mulheres, antes do feminismo (segunda onda) contemporâneo, já haviam contestado essa determinação numa outra esfera. Fizeram isso na esfera política, quando lutaram pelo sufrágio universal, e nas instituições e produção, quando lutaram por salários iguais. Mas o feminismo de segunda onda tornou essa contestação abrangente. As mulheres hoje lutam por uma contingência dual: pelas indeterminabilidades de suas possibilidades e pelas precondições de 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".

O último elemento da análise de Heller e Fehér nos reporta à questão da autonomia na relação com outros movimentos e instituições, em especial àqueles que se colocam no mesmo campo de compreensão e ação política. Mesmo considerando que nos últimos anos essas relações têm se constituído de modo mais transparente e tranquilo, ainda há muitas tensões e contradições a serem resolvidas, muitas delas derivadas da persistência da ideia de que, na luta política, há questões gerais e questões específicas. Tendo sido a luta feminista alocada na segunda categoria, não éramos consideradas um sujeito político legítimo e, assim sendo, as relações se davam entre o monólogo heterônimo ou o solilóquio isolacionista.

18 Não irei abordar aqui a conhecida contraposição que existe em muitos setores do movimento feminista entre "autônomas" e "institucionalizadas", na medida em que toda a construção deste texto vai no sentido de considerar que esta é uma falsa oposição ou, no máximo, uma contradição não resolvida.

19 Na minha avaliação, a noção de autodeterminação trabalhada por Heller e Fehér é equivalente à noção de autonomia aqui exposta, no sentido de que a autodeterminação está relacionada à possibilidade de criar as condições de sua própria vida e de seus projetos, a consciência de que sua existência conta e a satisfação com o que se é.

Como estas são questões relacionais, o movimento feminista, muitas vezes, ainda tem dificuldades em estabelecer alianças políticas, segundo Ávila (1998):

"o movimento feminista ainda constrói aliados/as para suas causas, mas não estabelece alianças, o que implicaria em negociar com outros movimentos sociais, partidos políticos e outros setores da sociedade civil, discutir princípios, acordos, definir objetivos e, portanto, selar com clareza os compromissos de cada parte."

No que se refere à dinâmica interna, a autonomia pareceu, durante muito tempo, ser uma antinomia quando pensada em relação à existência de normas ou regras. Contudo, a autonomia de cada um/a e de todos/as só pode ser assegurada se há a criação pactuada e coletiva de regras que devem ser por todos/as obedecidas, mas não por serem elas uma imposição, mas sim um processo de regulação e mediação coletiva derivado e tendo como ponto de chegada a realização do projeto institucional.

Se o projeto institucional é o que norteia as regulações e mediações, elas não podem ser percebidas e vividas como algo eterno que, uma vez posto, não poderá ser transformado. Por sermos projeto há que sempre existir a possibilidade de que todas as regulações possam ser revistas e modificadas, caso um/a componente da instituição considere-a injusta ou que esteja indo de encontro à própria autonomia. Considero que essa é uma perspectiva muito inovadora para o pensamento e ação feminista, na medida em que permite compreender as regulações, não como impedimentos para a ação, mas como o que possibilita a instauração de relações dialógicas, onde as nomeações, as significações, o conhecimento, as decisões e responsabilidades percorrem caminhos de mão dupla, pois como afirmam Heller e Fehér (1998) se as relações estão baseadas em "simétrica reciprocidade, respeito mútuo, causa e finalidades comuns, já criamos um espaço social de autodeterminação onde a nossa e a dos outros pressupõem uma à outra." Estabelece-se, assim, a possibilidade para que cada uma e todas as mulheres possam se sentir sujeitos de sua vida e da história e que esta seja uma possibilidade multiplicada ao infinito.

Gestão: modos de ação

Sendo a instituição aqui compreendida como a fundação de um projeto e portanto, a conformação de um campo sociopolítico de pensamento e ação, a organização é o que possibilita a realização do mesmo. Isto se dá através da construção de instâncias e estruturas e de seus modos de funcionamento.

Em certo sentido, a organização é vista/vivida por muitos/as como sendo o real, o palpável, o concreto, ou até mesmo a própria instituição, pois como afirmam Cavalcanti, Cardoso e Rocha (2000):

"costuma-se chamar de instituição aquilo que é, de fato, a organização, ao mesmo tempo em que se utiliza da organização como uma espécie de solução

acabada das contradições institucionais. A organização toma, assim, a face de defesa contra a instituição e contra o que, nela, tem significação de ameaça."

Esta análise tem, a meu ver, o mérito de tocar nas questões-chaves e nos dilemas do desenvolvimento organizacional, pois a percepção das estruturas e modos de gestão como um fim em si mesmo, leva à estagnação do projeto institucional e o que era contradição assume, assim, a feição de antinomia, ou seja, não é possível conciliar fixidez e movimento.

Tais dilemas se refletem, também, no modo como grande parte das teorias e postulações sobre o desenvolvimento organizacional (no campo acadêmico, das consultorias e das agências de solidariedade e cooperação internacional) formulam suas propostas e analisam as organizações. Há uma tendência de concentração nas estruturas e instrumentos de gestão, fazendo com que, neste processo, a dimensão institucional seja tomada como sendo uma espécie de marco de referência que paira abstratamente sobre a organização sem nada ter a ver com ela.²⁰

Pode-se contra-argumentar que as minhas formulações reforçam a ideia de que as organizações feministas são, um tanto quanto, refratárias às estruturas e procedimentos mais formais, aferrando-se a seus princípios, o que torna minha análise circular e defensiva.

Considero que a preocupação das organizações feministas, como a articulação entre os seus princípios e suas práticas no âmbito interno, é uma das grandes contribuições do feminismo para a reflexão sobre desenvolvimento institucional e organizacional. Contudo, isso não significa que as contradições tenham sido resolvidas e, muitas vezes, inclusive, não são nem sequer refletidas e trabalhadas como pertencentes ao campo do desenvolvimento organizacional.

Assim, é na busca de analisar e compreender esse processo que proponho pensarmos o desenvolvimento organizacional a partir da noção de gestão como os modos de ação e, dentro dessa perspectiva, trabalharei com três dimensões fundamentais do processo de gestão em organizações feministas: a formação interna, a transmissão geracional e a produção de conhecimento.

Considero que essas três dimensões, que são profundamente interligadas, produzem e repercutem os modos como as instituições se organizam - desde os seus programas, projetos e conformação de equipes, passando pelos procedimentos de PMA²¹ e gerência administrativo-financeira, até as instâncias de poder - e como realizam externamente o seu projeto institucional. É importante salientar que não estou propondo, com estas reflexões, um novo modelo para o desenvolvimento organizacional, mas sim destacar dimensões que nem sempre são visibilizadas como constituintes desse processo.

Considero que essas dimensões são constituídas e buscam concretizar os princípios fundantes do projeto feminista, anteriormente mencionados: a horizontalidade, a igualdade e

20 É importante destacar que, atualmente, as discussões sobre Desenvolvimento Institucional e Organizacional estão caminhando para uma compreensão mais abrangente desse processo, principalmente no campo da institucionalidade. Ver Armani e Gonzales (2000) e Durão e Valarelli (2000).

21 Planejamento, Monitoramento e Avaliação.

a autonomia. É exatamente nesse processo que as contradições da instituição, e seus riscos, se revelam com mais clareza.

A dimensão da formação não é tomada, aqui, como sinônimo de processos educativos *stricto sensu*, mas sim os processos que possibilitam a apropriação dos saberes institucionais em todos os campos: teórico, políticos, metodológicos e técnicos.

Uma das características mais visíveis, e também prestigiada, da formação feminista é o princípio do "aprender fazendo", na medida em que tal premissa possibilita uma construção democrática do conhecimento e uma valorização da experiência, o que se articula diretamente com os próprios processos de instituição do feminismo e sua contestação dos saberes dominantes sobre as mulheres.

Em que pese a validade e o acerto dessa perspectiva, há alguns pontos que considero importante refletir. Se, por um lado, há uma construção mais democrática do conhecimento, há também o risco da aprendizagem não ser institucional, ou seja, pessoas são portadoras de saberes e experiências e essas, muitas vezes, têm uma conexão direta com os interesses e habilidades pessoais. Essas dificuldades pareciam não estar presentes no começo das organizações feministas, onde todas realizavam todos os trabalhos, da formulação de projetos à limpeza da sede, da articulação política ao cafezinho, das oficinas ao serviço de rua.

Ao afirmar que tal situação poderia ser uma aparência e não uma realidade plena quero destacar que foi essa mesma experiência que levou a ampliação do campo de intervenção das próprias organizações e, conseqüentemente, a necessidade do que se denomina "especializações". Ou seja, na experiência se afirmaram habilidades, interesses, conhecimentos e também poderes.

Um outro aspecto que me parece bastante relevante é que a formação feminista é bastante fundamentada na produção acadêmica, mesmo que durante muito tempo este tenha sido um aspecto gerador de tensão com uma determinada concepção de ativismo.²² Considero que o peso da produção acadêmica é derivada de dois fatores: o primeiro é a escolaridade das componentes das organizações feministas, tomando o SOS Corpo como exemplo, têm-se que, atualmente, 70% das mulheres que o compõem têm formação universitária completa e essa não é uma situação recente e nem exclusiva de uma só organização. O segundo dá conta da internacionalização sempre presente nas instituições feministas, ou seja, sempre houve uma intensa circulação de documentos, livros, textos e produções das mais diversas origens entre as várias organizações, garantindo um acesso à informação num grau bastante forte.

Considero que o princípio do aprender fazendo e a importância das teorias se entrelaçam profundamente, na medida em que um alto grau de escolaridade não garante, por si, uma apropriação do ideário feminista - até mesmo porque as formações profissionais são extremamente variadas - nem a *práxis* pura possibilita uma compreensão, e, portanto, uma

22 Não irei aprofundar essa análise por considerar que a mesma já foi exaustivamente analisada e também superada.

intervenção eficaz na realidade social.

Assim sendo, o feminismo ao se instituir através de um projeto que implicava necessariamente uma ruptura com os modelos de organização tradicionais, tomou o campo da formação como um espaço onde poderia ancorar a sua continuidade e permanência. Como isso reflete na prática cotidiana das organizações?

Tomando novamente o SOS Corpo como exemplo, nos seus momentos iniciais a instituição se organizava, como mencionei anteriormente, numa forma de gestão onde todas realizavam todas as atividades. Depois, houve uma conformação de equipes fixas organizadas a partir das habilidades e interesses pessoais em combinação com as áreas temáticas e campos de intervenção, o que, naquele momento, denominou-se de núcleos. Hoje em dia, a forma da gestão se estrutura em equipes que são formadas por projetos, sem perder ou desconsiderar as habilidades e interesses de cada uma, mas sem uma determinação estrita a partir dessas capacidades, ou seja, cada pessoa pertence a mais de uma equipe, a mais de um projeto que, por sua vez, se organizam em programas.

É importante salientar que não tomo esses momentos em um sentido evolucionista ou mesmo como uma espécie de aplicação do modelo da dialética hegeliana de tese, antítese e síntese. Quero apenas destacar que é a capacidade de apropriação coletiva do saber institucional, além da interação com a realidade, que vai determinar os modos de gestão organizacional, já que os modos de gestão acima mencionados não foram construções estanques mudadas a partir de rupturas, mas sim, resultado de dinâmicas que deram forma às estruturas e não o contrário.

Outro aspecto muito importante refere-se ao fato de que as organizações feministas nunca estruturam seus processos de formação nos moldes do que, tradicionalmente, se denomina "formação de quadros", ao mesmo tempo em que lideranças se formaram no desenvolvimento de seu projeto institucional. É interessante observar que só muito recentemente o movimento e as organizações feministas começaram a elaborar cursos voltados para a formação de lideranças internas, enquanto que desde seus começos houve a preocupação e o desenvolvimento de atividades desse tipo para grupos de mulheres que são sujeitos da intervenção das organizações.

Mais recente e raras são as organizações que estruturam, de forma bastante clara, uma política de formação interna.²³ Considero que a existência de tais políticas é um elemento muito importante no desenvolvimento organizacional, na medida em que cria espaços onde o aprendizado e o conhecimento podem ser apropriados, institucionalmente, propiciando, dessa forma, uma democratização na produção e acesso ao mesmo. A concretização deste processo requer uma maturidade institucional, já que ele visibiliza diferenças e pressupõe uma legitimidade para quem ocupa o lugar de coordenadora ou

23 No caso do SOS Corpo, só em 2000 foram criadas estruturas organizacionais com esse objetivo, os núcleos de educação e pesquisa, apesar da formação interna ser uma preocupação presente desde o primeiro projeto institucional.

formadora.

Como afirmei anteriormente, todo processo de formação implica na constituição de relações de saberes e poderes, e aqui se surge a seguinte questão: quem pode se colocar ou ser colocada no lugar de formadora - sim porque não adianta tentarmos falar dos processos de formação no abstrato, pois eles são feitos por alguém que ocupa um lugar de poder, nem que seja no momento em que os processos estão ocorrendo, afinal poder não é necessariamente fixo, mas sempre relacional - o que legitima esse lugar? O ser liderança e/ou ter especialidade técnico-temática? Essas são posições excludentes, ou complementares?

Nesse ponto, a dimensão da formação se articula diretamente com a dimensão da transmissão geracional. O primeiro ponto que quero destacar é que o geracional não se relaciona aqui com as idades reais das pessoas, mas com o tempo no movimento/organização e com o movimento/organização no tempo. Assim, a transmissão é uma via de mão dupla, onde as diferentes temporalidades interagem continuamente.

Um dado que considero contraditório, quando se pensa em transmissão geracional, é que esse processo geralmente está associado à questão da ocupação de lugares de poder, seja na coordenação/direção das organizações, articulações, redes, fóruns, ao mesmo tempo em que os processos de transmissão geracional operam, na realidade, na formação e construção do conhecimento, mesmo que de um modo informal ou sem estratégias e objetivos muito claros.

Digo isso porque os princípios da horizontalidade, igualdade e autonomia que orientam a prática feminista fazem com que cada reunião interna, encontro, seminários, atos públicos, ações de articulação política sejam espaços de imensa e intensa transmissão geracional. Ao mesmo tempo, a forma como o movimento e as organizações feministas entendem e operam com a questão da representação não é dependente, diretamente, dos lugares de poder mais formais. Tal situação deriva-se, a meu ver, do cuidado que as organizações feministas têm com os modos de gestão radicalmente democráticos, o que pressupõe, necessariamente, relações de poder pautadas na reciprocidade e a utilização do atributo da delegação para a realização de funções de representação institucional. (Cavalcanti, Cardoso e Rocha 2000).

Isso não quer dizer que as organizações feministas prescindam ou não tenham lideranças, apenas que, ser líder não está vinculado a um cargo. Liderar, nas organizações feministas, tem como referência processos e não pessoas.

Entretanto, há algumas contradições importantes de serem demarcadas. Mesmo que o exercício da liderança e a ocupação de lugares de poder não sejam encarnadas em pessoas, não é possível abstraí-las e transformá-las em coletivos sem nome, rosto ou história. Isso seria antinômico com o projeto feminista. Surge então a seguinte questão: se a transmissão geracional é um processo que se dá majoritariamente nas ações de formação e produção do conhecimento, por que a vivenciamos como sendo um processo de ocupação de lugares de poder?

Por vezes, percebo que, mesmo sem nos darmos, conta trabalhamos nessa dimensão - ainda que no plano imaginário - com posicionamentos derivados das noções de herança e sucessão. Pensar nesses termos provoca-me algumas inquietações, pois herdar e suceder são processos que se dão em função da morte ou da abdicação. Ou seja, para que alguém ocupe um dado lugar de poder é uma decorrência necessária dessa lógica que uma outra pessoa não esteja mais ali. Desse modo, os lugares, os espaços de poder transformam-se em fixidez e imutabilidade.

Ao pensarmos e agirmos a partir dessa lógica tornamos os processos pouco democráticos e marcados (o que é uma consequência óbvia) pela tradição patriarcal em nada condizente com o projeto feminista, além de ser profundamente injusto. Françoise Collin toca no coração do problema ao afirmar:

"é bastante curioso, aliás, que as mulheres, as feministas, não sejam capazes de prestar homenagem a não ser às mortas, a suas 'mães' mortas, quando elas empreendem o refazer da história, e que sejam, ao contrário, de uma extrema severidade para com as vivas e para com suas mães vivas. Será que, como os homens, elas só aguentam a força das mulheres dentro de uma imagem? Encontra-se aqui novamente, a tendência de fazer crer que, tratando-se de mulheres, o êxito é impuro, o fracasso é puro: resquícios da ideologia cristã do sofrimento, reativação do desejo patriarcal? A não ser que o moralismo dissimule, na maioria das vezes, a violência da inveja. Vê-se, então, como trabalho político e trabalho ético devem ser reunidos no movimento de libertação das mulheres."²⁴

Não pretendo apontar saídas para essas contradições no escopo deste texto, até mesmo porque esta não é uma tarefa teórica ou reflexiva, e muito menos de uma única pessoa. Contudo, acredito que o projeto feminista e sua ética nos permitem pensar e agir a partir de uma lógica em que formação e legitimação de lideranças, bem como os modos de transmissão geracional, sejam processos/possibilidades de criação de novos lugares e espaços, onde todas possamos ser sujeitos da nossa vida e do nosso movimento.

A produção de conhecimento tem sido uma dimensão fundamental do desenvolvimento organizacional feminista, até mesmo porque, como já mencionei em outro momento, a fundação do movimento feminista implicou na criação e difusão de um saber que questionava todo um discurso dominante e ensurdecador sobre as mulheres, mas que não era produzido pelas mulheres, nem a partir de sua própria experiência. Ou seja, o feminismo construiu a possibilidade de autoria para as mulheres.

A produção de conhecimento nas organizações feministas - como em outras organizações do campo democrático - procura conciliar uma tensão que nos é imposta pela dinâmica das sociedades injustas e desiguais, onde conhecimento é sempre associado à produção acadêmica e seus procedimentos de validação, sendo as demais produções e argumentações jogadas no lugar desvalorizado do senso comum.

Essa tensão se desdobra no seguinte dilema: como validar a experiência e os saberes produzidos fora, e de modos diferentes, do mundo acadêmico sem cair na amarração da

24 Collin, Françoise. *A Mesma e as Diferenças*. Recife: SOS Corpo, 1993.

experiência pura.

Bondi (2000) considera que durante muito tempo a produção de conhecimento pelas organizações de mulheres, em função dos contextos históricos em que foi elaborada, assumiu a perspectiva de que:

"o conhecimento fluía diretamente da experiência e que a experiência assegurava a autenticidade do conhecimento. Isso implica que, em vez de ser construída, a experiência tem a qualidade de uma essência irreduzível (...) Também invoca uma certa imunidade pessoal, no sentido de que autenticar o conhecimento, em termos de experiência pessoal, é tornar indistinguíveis nossas ideias do nosso ser. Consequentemente, qualquer um que critique o conhecimento gerado dessa forma pode ser acusado de atacar a pessoa onde se originou o conhecimento."

Mesmo concordando com a análise acima, considero que tal modo de conceber a produção do conhecimento facilitou, em certa medida, a superação da distinção entre quem faz e quem pensa, possibilitando, ainda, a criação plural, o que não quer dizer ausência de conflito nem de disputas, afinal, autoria também é visibilidade e poder.

Um outro elemento que me parece muito importante, nos modos como as organizações feministas desenvolveram sua produção de conhecimento, se refere à autoria dos materiais produzidos. Durante os primeiros anos do SOS Corpo, os materiais eram assinados coletivamente, ou seja, com o nome da instituição. Este fato, além de estar articulado com os modos como a organização operava com os princípios da horizontalidade e igualdade, revela uma estratégia muito interessante de consolidar e legitimar a própria organização. A partir do momento que tal consolidação já estava efetivada, foi possível, para a organização, debater e decidir que suas produções levariam também o nome de suas autoras. Esse processo está articulado diretamente com o reconhecimento das habilidades e acúmulos pessoais, não mais como uma ameaça ou risco para a identidade institucional, é a criação de um espaço organizacional ao mesmo tempo plural e singular.

A produção de conhecimento nunca foi, nas organizações feministas, um momento do puro pensar, mas sim uma dimensão fundamental da realização de seu projeto institucional, não apenas porque ela é derivada e ao mesmo tempo geradora das práticas, como também por ter o objetivo de ampliar e difundir o conhecimento para outras pessoas, em especial as mulheres.

No caso do SOS Corpo essa dimensão está presente desde sua fundação, como consta em seu primeiro projeto institucional:

"decidimos fazer uma tentativa de levar nossa experiência para um bairro de periferia, procurando refletir junto com essas mulheres sobre suas condições de vida e tentando verificar o quanto da nossa experiência poderia ser transferida para elas, contribuindo, ao menos, para uma melhoria, através da informação e reflexão, de suas próprias condições de saúde. Também nos parecia muito importante o retorno, ou seja, o quanto a experiência dessas mulheres poderia nos proporcionar a revisão de nossa própria postura no que diz respeito ao que diz respeito à saúde feminina, à sexualidade e à reprodução." (SOS Corpo, 1981).

Se nos momentos iniciais a produção de conhecimento esteve mais voltada para a produção de materiais para o público externo, atualmente têm-se uma preocupação crescente com a sistematização de todos os processos que se desenvolvem na organização. Ou seja, não se pode pensar que a produção de conhecimento seja apenas o que é publicado - textos, cartilhas, resultados de pesquisa, manuais - mas tudo o que é pensado e realizado na instituição. Assim, os registros de atividades, os relatórios e projetos institucionais - incluindo os aspectos relacionados à administração financeira - passam a ser, agora, considerados como produção de conhecimento, o que nos coloca o desafio de construir processos, instrumentos e linguagem que tornem acessível a apropriação desses conhecimentos pelos sujeitos que direta ou indiretamente os construíram, garantindo, assim, a autoria no seu sentido mais radical e pleno.

Ao pensar o desenvolvimento organizacional a partir das três dimensões analisadas nessa seção, pretendi demonstrar que os processos de gestão não são algo que podem ser determinados e desenvolvidos para enquadrar as dinâmicas internas ou moldar o que, comumente, chama-se de "cultura institucional". Aliás, tendo a considerar que essa denominação - cultura institucional - é muitas vezes redutora, pois se toma a cultura como "tradição", como aquilo que é quase invisível, subjetivo e que não pode ser transformado, elidindo nesse processo tanto a dinâmica das organizações, como os valores e princípios fundamentais da instituição.

O projeto feminista, como afirmei no início deste texto, faz com que seja impossível, ética e praticamente, a disjunção entre nosso discurso público e nossa política interna, por isso a formação, a transmissão geracional e a produção de conhecimento são os três pilares através dos quais a organização atua no mundo, já que são eles que irão possibilitar a resolução da contradição entre continuidade e permanência com que todo projeto de transformação radical se defronta.

Por Fim.....

Constato que muito ainda ficou por dizer, há outros tantos caminhos, questões e modos diferentes para analisar a dinâmica da institucionalidade nas organizações feministas.

Entre antinomias e contradições, as últimas tiveram muito mais espaço na construção deste texto. Isto porque as antinomias são tudo aquilo que vai de encontro aos nossos valores e ao nosso projeto: a dominação, a desigualdade, a injustiça, a heteronomia, a ausência de futuro, a repetição, a fixidez.

Já as contradições, em realidade, constituam no nosso cotidiano, instigando-nos a entender e atuar no mundo a partir das suas múltiplas dimensões e dinâmicas, sabendo que o nosso projeto não é uma ideia fixa, uma verdade a ser realizada, mas uma concepção de vida onde ser sujeito significa a construção permanente de nós mesmas e do mundo. Como afirmei em outro trabalho (Gouveia, 1993), projetar é um tempo futuro, que é gestado num tempo presente, sendo neste delicado intervalo que o sujeito emerge. Acreditamos na

indeterminação e nas possibilidades, esse é o nosso trabalho: mulheres construindo a igualdade.

Referências Bibliográficas

ABONG - **Informe do Seminário Desenvolvimento e Democracia: o Papel das ONGs na Sociedade Brasileira**. Rio de Janeiro: Abong, out.1992.

ARMANI, Domingos; GONZALEZ, Roberto. **Concepções e Práticas de Desenvolvimento Institucional na Rede PAD. Relatório de Sistematização Nacional sobre DIDO**. Porto Alegre: set.2000. Mimeo.

BONDI, Liz. Localizar as Políticas da Identidade. In: **CIDADANIA e Feminismo**. São Paulo: [s/e], 2000.

ÁVILA, Maria Betânia. Alianças e Parcerias do Movimento de Mulheres. In: **Democracia Viva**. Vol. 2. Rio de Janeiro: Editora Moderna/IBASE. Fev.1998.

CAMURÇA, Sílvia. Sustentabilidade das Organizações de Mulheres no Brasil Pós-Beijing: Um Estudo Exploratório. Recife: Rede Brasil. (Ed. SOS Corpo), 2001.

COLLIN, Françoise. **A Mesma e as Diferenças**. Recife: SOS Corpo Gênero e Cidadania, 4ª edição, 1996.

CAVALACANTI, Ana Elizabet; CARDOSO, Carmem; ROCHA, Paulina. Reflexões sobre a Instituição Psicanalítica na Contemporaneidade. In: KEHL, Maria Rita. **A Função Fraterna**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2000.

DEL RE, Alicia. **Práticas Políticas e Binômios Teóricos do Feminismo Contemporâneo**. Recife: SOS Corpo Gênero e Cidadania, 1996.

DURÃO, Jorge Eduardo; VALARELLI, Leandro. **Qual o Enfoque do PAD para o Desenvolvimento Institucional: Fragmentação ou Integração de Atores?** Rio de Janeiro: jun.2000.

FRIDMAN, Luiz Carlos. **Vertigens Pós Modernas. Configurações Institucionais Contemporâneas**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2000.

GOUVEIA, Taciana. **Repensando Alguns Conceitos: Sujeito, Representação Social e Identidade Coletiva**. Recife: Dissertação de Mestrado, Mestrado de Sociologia/ PIMES/UFPE, 1993.

HELLÉR, Agnes; FEHÉR, Ferenc. **A Condição Política Pós Moderna**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

HEILBORN, Maria Luiza; ARRUDA, Angela. Legado Feminista e ONGs de Mulheres; Notas Preliminares. In: COSTA, Delaine; NEVES, Maria das Graças. **Gênero e Desenvolvimento Institucional em ONGs**. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NEMPP/Instituto de la Mujer,1995.

JAMESON, Frederic. **As Sementes do Tempo**. São Paulo: Editora Ática,1997.

LIMA, Maria José et alli - **Como Trabalhar com Mulheres**, Petropólis: Editira Vozes, 1988.

MOUFFE, Chantal. Identidade Democrática e Política Pluralista. In: SOARES, Luiz Eduardo. (ed.). **Pluralismo Cultural, Identidade e Globalização**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.

OLIVEIRA, Francisco. Conferência na Plataforma NOVIB 2001. In; RELATÓRIO da Reunião Anual

de Contrapartes da Plataforma NOVIB 2001. Igarassú: abr.2001.

PERONA, Angeles. Igualdad. In: 10 Palabras Claves sobre Mujer. Madri: Editorial Verbo Divino, 1995.

SANTOS, Boaventura de Souza - **A Crítica da Razão Indolente. Contra o Desperdício da Experiência.** São Paulo: Cortez Editora, vol.1, 2000.

ONGs e movimentos de mulheres: uma relação tão delicada

Por 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 mistas²⁵ e órgãos governamentais; avaliações institucionais; promoção de (e participação em) seminários, debates e cursos sobre a questão.

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 Consef; 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 sujeitos 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.²⁶

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/as dos projetos desenvolvidos. Detalhe importante para este texto é que tais ambientes favoreciam ouvir as mulheres a partir dos diferentes espaços que ocupavam nos

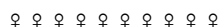
25 No feminismo, denominações como *organizações mistas* e similares referem-se àquelas formadas por mulheres e homens.

26 Esta questão está analisada por Taciana Gouveia no texto: GOUVEIA, Taciana. Retornar no Passo Adiante: Breve História da Construção de uma Metodologia. In: Ideias e Dinâmicas Gênero e Desenvolvimento Institucional. Recife: SOS Corpo, 2007. p.7-41.

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 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 desigualdade.²⁷ E, por último, os cursos de Formação Feminista em Liderança, desenvolvidos ao longo de cinco anos no contexto do *Projeto Mulher e Política*.²⁸

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 a 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 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 ideias que podem auxiliar na construção do trabalho político-pedagógico com

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

28 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.

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 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.”²⁹

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.*”³⁰

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

29 ARMANI e Gonzalez, 2000. p.04.

30 ARMANI e Gonzalez, 2000. p.06.

ONG em mobilizações coletivas em defesa da igualdade de gênero.

A decisão de ONGs de abrir frentes 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.³¹ Ainda que os fatores econômicos sejam perceptíveis em 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

³¹ A esse respeito, ver também o livro GOUVEIA, Taciana; LARANGEIRA, Márcia; VILVA, Carmen. *Ideias e Dinâmicas Gênero e Desenvolvimento Institucional*. Recife: SOS Corpo, 2007.

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 objetivos³² – 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 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 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 1990, têm formado suas próprias associações e departamentos de mulheres no interior das próprias organizações indígenas localizadas na Amazônia.³³ 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 enfrentadas.³⁴

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 específica.³⁵

32 Ávila, 2001. - p.19

33 SACHII, s/d - p. 02.

34 Idem, p. 08.

35 No caso das mulheres candidatas a cargos eletivos, essa atividade político-partidária poderá assumir contornos diferentes. Embora não seja uma ação “militante”, mas o cumprimento de um mandato popular, as parlamentares

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 1970, 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 ideia 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 dominação.³⁶

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

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.

36 Para aprofundar estas questões, ver: SCOTT (1991); COLLIN (1994) e ÁVILA (2001).

da cidadania plena.³⁷ 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*.”³⁸

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 mulheres,³⁹ 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 apoie a presença das mulheres em espaços de 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 ideia, tão frequente 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.”⁴⁰

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 não nos inferioriza e direito de ser diferentes quando a igualdade nos descaracteriza*.”⁴¹ 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

37 JÁCOME, 2005. p.21

38 ÁVILA, 2001. *Op. cit.*, p.31.

39 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.

40 Dagnino, 1994.

41 Santos, Boaventura de Souza.

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.^{42...} 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 a pesar nessa construção. Para o feminismo, importa considerar que cada uma dessas 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.⁴³

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

42 Gouveia e Portella, 1999 - p.16.

43 Uma análise mais detalhada a respeito da presença de mulheres em ONGs mistas é feita por Taciana Gouveia no texto: Retornar no passo adiante: Breve História da Construção de uma Metodologia. In: GOUVEIA, Taciana; LARANGEIRA, Márcia; SILVA, Carmen. *Ideias e Dinâmicas Gênero e Desenvolvimento Institucional*. Recife: SOS Corpo, 2007.

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.
- 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 1970, início dos anos 1980, 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 1980 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 1980, 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!⁴⁴

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 ideias 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 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 ideias são os mais variados e tendem a reforçar uma ideia de que há um vínculo intrínseco entre mulher e natureza. Essas ideias 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

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

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.*”⁴⁵ 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.**”⁴⁶ (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 em outros parâmetros. Não por acaso, muitos ativistas políticos circunscrevem o feminismo a uma dimensão de particularizante, periférica e

45 Buarque, 2002 - p.26-55

46 Ídem, p.27.

circunstancial e, por isso mesmo, de exterioridade. Este seria, segundo Bordo (2000) “o lugar da sua diferença.”⁴⁷

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 das mulheres; na forma como as demandas, ideias 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 inter movimentos 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.⁴⁸

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 frequentar espaços de debates feministas; a liderança da

47 Bordo, 2002 - p.12

48 A esse respeito, ver o texto de Taciana Gouveia: Retornar no passo adiante: Breve História da Construção de uma Metodologia. In: GOUVEIA, Taciana; LARANGEIRA, Márcia; SILVA, Carmen. *Ideias e Dinâmicas Gênero e Desenvolvimento Institucional*. Recife: SOS Corpo, 2007.

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 rurais.⁴⁹

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 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.”*⁵⁰ 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

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

50 Gouveia e Portella, 1999 - p.15 e 16.

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 contexto.⁵¹

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

⁵¹ 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. (N.A.)

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 enfrentamento a novos problemas; 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 nos 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 eloquente 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 (...).”⁵²

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

52 Ávila, Silva e Ferreira, 2005 - p.92.

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; a ausência de segurança (especialmente para circulação à noite); os impedimentos à participação em assembleias 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!*”.

O fato de a política se construir no espaço público, excluindo o privado, silencia as mulheres, cujo acesso a essa esfera é negado. Essas ideias 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 “*a voz pública, aquela que fala em nome de toda a comunidade, refletindo suas aspirações, desejos e projetos, se converteu na voz do cidadão livre, o homem.*”⁵³ 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.*”⁵⁴

Do ponto de vista político, mais do que a presença numérica das mulheres em espaços de debate e de tomada de decisões — o que 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 ideias em público, na defesa de suas

53 Astelarra, 1992 - p.49.

54 Ávila, 2003 - p.11

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 dessas, 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.⁵⁵

Nas organizações que assumem políticas afirmativas, a exemplo da política de cotas na diretoria de sindicatos e na definição de candidatos/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 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 organizações,⁵⁶ consolidando-se como organizações que dão

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

56 A história do SOS Corpo é ilustrativa desse processo: nascida a partir de um coletivo militante feminista em

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 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 dificuldades⁵⁷ 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.

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

Pernambuco dos anos 1980, 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.

57 Estas dificuldades podem ser resultantes de diferentes causas 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.

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, e que 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 foi estratégica 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, infraestrutura 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.⁵⁸

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 autoestima 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.”*⁵⁹

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

58 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.

59 Gouveia e Portella. *Op. cit.*, p. 15.

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 lutando,⁶⁰ indicar mulheres para fazer representação política das organizações, proferir palestras, coordenar assembleias 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,

⁶⁰ 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 frequente 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 ações.⁶¹

Por fim, é interessante conhecer se a organização de mulheres participa de algum movimento de mulheres mais amplo - tais como 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 têm 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.⁶²

- 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, é importante levantar com clareza suas conclusões e recomendações. Estas servirão de referência para avaliações posteriores. Verificar em que grau as análises propiciadas

61 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.

62 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

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. Quando há diferenças entre a leitura da ONG e a do grupo, elas se dão em que sentido e que novos desafios apontam.

- Se para a organização de mulheres, a prática do diagnóstico abrir um processo de revisão do projeto político da organização de mulheres 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 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 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 importância da participação de mulheres e homens 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 a 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.⁶³

⁶³ 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 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 ONG 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 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 veem frente à decisão de se articular com organizações e/ou movimentos de mulheres, em especial, aqueles de cunho popular. Mas esperamos que as questões pautadas aqui contribuam para

essas organizações avancarem 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.

Referências bibliográficas:

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, set. 2000. Mimeo.

ASTELARRA, Judith. Recuperar la Voz: el Silencio de la Ciudadanía. In: FEMINISMOS Fin De Siglo, Género y Cambio Civilizatorio. Chile: Ediciones de las Mujeres. Isis Internacional, 1992. p.47-57.

ÁVILA, M^a Betânia. Feminismo, Cidadania e Transformação Social. In: ÁVILA, M^a Betânia (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. **Revista Proposta**. Rio de Janeiro: FASE, n.94/85, p.6-11, mar./ago. 2000.

BORDO, Susan. A Feminista como o Outro. **Revista Estudos Feministas**. Rio de Janeiro: CIEC/ECO/UFRJ, a.8 n.1, p.10-29, 2000.

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: BUARQUE, C. *et al.* **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: BUARQUE, C. *et al.* **Perspectivas de Gênero. Debates e Questões para ONGs**. Recife: GT Gênero da Plataforma de Contrapartes Novib, 2002. 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.

_____, 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; ROCHA, Paulina. Reflexões sobre a instituição Psicanalítica na contemporaneidade. In: KEHL, Maria Rita. **A Função Fraterna**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2000.

COLLIN, Françoise. Espacio Doméstico. Espacio Publico. Vida Privada. In: CIUDAD y Mujer. Madrid: Seminario 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; NOBRE, Miriam. Escolhas Políticas: Desafios para a Incorporação de Gêneros às Práticas das ONGs. In: BUARQUE, C. *et. al.* **Perspectivas de Gênero. Debates e Questões para ONGs**. Recife: GT Gênero da Plataforma de Contrapartes Novib, 2002. p.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.

_____; CAMURÇA, Sílvia. **O que é Gênero**. Recife: SOS Corpo, 2000.

_____; PORTELLA, Ana Paula. **Ideias e Dinâmicas para Trabalhar com Gênero**. 2^a ed. Recife: SOS Corpo, 1999.

HELLER, Agnes; 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. Rio de Janeiro: Action Aid (Coord. Geral), jan.2005. CD-ROM.

MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo**. Tomo I. Brasília: IPEA, 1996.

ORGANIZAÇÃO das Nações Unidas. Declaração de Viena de 1993. Disponível em: <<http://www.cinu.org.mx/temas/dh/decvienapaccion.pdf>>.

PORTELLA, Ana Paula; SILVA, Carmen; FERREIRA, Simone. **Mulher e Trabalho na Agricultura Familiar**. Recife: SOS Corpo, 2004.

SACHII, Ângela. Mulheres Indígenas e Participação Política: a Discussão de Gênero nas Organizações de Mulheres Indígenas. **Revista Antropologia**. Recife: PPGA/UFPE, V.14, n.1/2, 2003.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma Categoria Útil para Análise Histórica**. 2^a ed. Recife: SOS Corpo - Gênero e Cidadania, 1995.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Em Busca da Cidadania Global**. Entrevista à Immaculada Lopez, redação da Sem Fronteiras. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/direitos/militantes/boaventura/boaventura_e.html>.

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, M^a 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/MMTR-NE, 2005. p.92. 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.

Sobre o SOS Corpo

O SOS Corpo Instituto Feminista para a Democracia é uma organização da sociedade civil, autônoma, sem fins lucrativos, fundada em 1981, com sede na cidade do Recife - Pernambuco, no Nordeste do Brasil. Propõe-se a contribuir para a democratização da sociedade brasileira através da promoção da igualdade de gênero com justiça social. A ação do SOS Corpo tem como fundamento a ideia de que os movimentos de mulheres, como movimentos sociais organizados que lutam pela transformação social, são sujeitos políticos que provocam mudanças nas condições de vida das mulheres em geral. Para o SOS Corpo, a luta contra a pobreza, o racismo e a homofobia são dimensões fundamentais do feminismo da transformação social para o enfrentamento do sistema capitalista e patriarcal, produtor de desigualdades e sofrimento humano.

Esta publicação foi composta em fonte Garamond Premier Pro e impressa na Suassuna Copiadora, para o SOS Corpo Instituto Feminista para a Democracia, em papel Offset 75g (miolo) e Triplex 250g (capa). Finalizada em dezembro de 2010.

Sobre as autoras

Carla Gisele Batista - é mestranda do PPG/NEIM - Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e Feminismo da UFBA - Universidade Federal da Bahia.

Márcia Larangeira Jácome - é jornalista, educadora feminista e consultora em gênero e desenvolvimento institucional.

Taciana Gouveia - é socióloga e atuou como educadora no SOS Corpo.